

**ZESZYTY NAUKOWE  
WYŻSZEJ SZKOŁY  
ADMINISTRACJI I BIZNESU  
W GDYNI**

**2**



**GDYNIA 1998**

ZESZYTY NAUKOWE  
WYŻSZEJ SZKOŁY  
ADMINISTRACJI I BIZNESU  
W GDYNI



GDYNIA 1998

**Komitet Redakcyjny Zeszytów Naukowych**

*Jerzy Apanowicz* (zastępca przewodniczącego),

*Tomasz Białas,*

*Alfred Czerwiński* (przewodniczący),

*Marek Grzybowski,*

*Mirosław Krzysztofiak,*

*Bogdan Nogalski,*

*Stanisław Piocha,*

*Ryszard Rutka,*

*Lidia Skolimowska* (sekretarz),

*Janusz Smulko,*

*Edward Zaborowski,*

*Henryk Zalewski,*

*Marzena Żylińska*

**Redaktor**

*Lidia Skolimowska*

# Spis treści

|   |     |
|---|-----|
| <i>Alfred Czermiński</i> - <b>Jak kształcić kadre akademicką</b> . . . . .  | 8   |
| <i>Jerzy Apanowicz</i> - <b>Rola i zadania nauczycieli akademickich wobec wyzwań współczesnej edukacji</b> . . . . .                              | 12  |
| <i>Aurelia Polańska</i> - <b>Rynek publikacji o zarządzaniu personelem</b> . . . . .  | 22  |
| <i>Lech Bednarski</i> - <b>Symptomy i metody oceny zagrożenia sytuacji finansowej przedsiębiorstwa</b> . . . . .                                  | 33  |
| <i>Tomasz Białas</i> - <b>Definicje i cechy fundacji</b> . . . . .  | 41  |
| <i>Tomasz Białas, Bogdan Nogalski</i> - <b>Organizacje non-profit jako ważny element społeczeństwa obywatelskiego</b> . . . . .                   | 54  |
| <i>Bogdan Nogalski, Tomasz Białas, Wojciech Midziak</i> - <b>Opodatkowanie grup kapitałowych typu holdingowego w Polsce</b> . . . . .             | 67  |
| <i>Piotr Borguła</i> - <b>Problemy restrukturyzacyjne spółdzielczości spożywców</b> . . . . .   | 92  |
| <i>Jerzy Czermiński</i> - <b>Tendencje rozwoju systemów komputerowego wspomagania decyzji</b> . . . . .   | 98  |
| <i>Wiesław Gólnau, Jarosław Waśniewski</i> - <b>Restrukturyzacja jako nieodłączny element cyklu życia organizacji</b> . . . . .                   | 103 |
| <i>Bogdan Nogalski, Wojciech Midziak</i> - <b>Przykłady uregulowań prawnych funkcjonowania grup kapitałowych w krajach europejskich</b> . . . . . | 113 |
| <i>Ryszard Rutka</i> - <b>Efektywność decydowania indywidualnego i zespołowego</b> . . . . .  | 125 |
| <i>Marek Grzybowski</i> - <b>Budowanie organizacji o orientacji rynkowej na przykładzie portu w Gdyni</b> . . . . .                               | 137 |
| <i>Józef Penc</i> - <b>Zarządzanie nowoczesne i skuteczne</b> . . . . .   | 154 |
| <i>Henryk Zalewski</i> - <b>Polityka, strategia, taktyka</b> . . . . .  | 167 |
| <i>Marcel Meter, Drago Ruzic</i> - <b>Marketing identity of the tourist product of the republic of croatia</b> . . . . .                          | 181 |
| <i>Kornelija Rukavina, Nihada Mujić</i> - <b>Enterprise culture - common orientations and values in the firms' business Operations</b> . . . . .  | 197 |



*Jubileusz 75-lecia urodzin  
Jego Magnificencji Rektora  
Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu  
w Gdyni  
Profesora Alfreda Czermińskiego*

*Dostojny Jubilat urodni się 26 lipca 1923 roku w Jeżowie, województwie płockim, w rodzinie nauczyciela wiejskiego. Tam też spędził lata dziecięce i młodzieńcze, kończąc szkołę podstawową, a następnie gimnazjum imienia Świętego Stanisława Kostki w Płocku. Okres tuż przed drugą wojną światową był dla niego wyjątkowo ciężki. W wieku zaledwie 11 lat zmarł Jego ojciec, pozostawiając matkę z siedmiorgiem małych dzieci.*

*Sytuacja rodzinna zmusiła Alfreda Czermińskiego do ciężkiej pracy fizycznej. Kulturowane w rodzinie wartości patriotyczne sprawiły, że po wybuchu wojny podjął walkę z hitlerowskim okupantem. Brał udział w wielu akcjach bojowych partyzanckich oddziałów Batalionów Chłopskich oraz podnosił swój kunszt bojowy w konspiracyjnej podchorążówce, którą ukończył w 1944 roku.*

*Wyzwolenie wita jako dowódca kompanii partyzanckiej, uzyskując uznanie władz wojskowych i cywilnych za swoje czyny bojowe i obywatelskie. W roku 1946 rozpoczął studia w Wyższej Szkole Gospodarstwa Wiejskiego w Łodzi, a następnie pracując zawodowo studiował na Uniwersytecie Łódzkim. W roku 1950 uzyskał tytuł magistra ekonomii i rozpoczął aktywną działalność pedagogiczną, wiążąc, się z uczelniami wybrzeża gdańskiego.*

*Obowiązki służbowe i osiąganie coraz wyższych stopni naukowych w szkolnictwie wyższym w zasadniczej mierze determinują i kształtują Jego poczynania dydaktyczne i naukowe. Już w 1959 roku opracował podręcznik dla szkół średnich z technologii towaroznawstwa. Nieco później ukazało się w wydawnictwie uczelnianym WSE Jego opracowanie z dziedziny organizacji pt. „Organizacja i zarządzanie w Przedsiębiorstwie Połowów i Usług Rybackich”. Po tych pierwszych publikacjach nastąpiły dalsze.*

pierwotnie dotyczące organizacji przedsiębiorstw, a potem nauki organizacji i zarządzania.

Duże zaangażowanie w nowoczesny proces kształcenia studentów i docieklivość badawcza sprawiły, iż Jubilat uzyskał kolejne stopnie i tytuły naukowe: w 1960 roku stopień doktora nauk, w 1964 doktora habilitowanego, w 1971 roku tytuł naukowy profesora nadzwyczajnego, a tytuł profesora zwyczajnego nadano Mu w 1976 roku.

W swoim dorobku Profesor Alfred Czermiński ma ponad 100 opracowań zwartych i ponad 60 artykułów i komunikatów. Z tej pierwszej grupy można wymienić pionierskie opracowania, takie jak: trzutomowe dzieło pt. „Wybrane zagadnienia ekonomiki morskiego przemysłu rybnego”, którego Profesor Alfred Czermiński był redaktorem i współautorem, jedno z pierwszych opracowań dotyczących organizacji pt. „Wybrane zagadnienia teorii organizacji i zarządzania”, które osiągnęło trzy wydania oraz wydaną przez PWN „Teorię organizacji i zarządzania”. Najnowsze publikacje to: „Teoria i praktyka decyzji kierowniczych” oraz „Organizacja i zarządzanie”.

Profesor wygłaszał także wiele referatów i komunikatów naukowych w kraju i za granicą m.in. w Jugosławii, Bułgarii, Holandii. W swoim dorobku naukowym ma bardzo wiele projektów i ekspertyz dotyczących teorii organizacji i zarządzania, ale także gospodarki morskiej i przemysłu okrętowego.

Ponad 40 lat Profesor Alfred Czermiński prowadzi zajęcia dydaktyczne. Początkowo były to wykłady w Szkole Rybołówstwa Morskiego w Gdyni, a następnie w Wyższej Szkole Ekonomicznej w Sopocie. Po powołaniu Uniwersytetu Gdańskiego z tą właśnie uczelnią związał się na długie lata prowadząc pracę dydaktyczno-wychowawczą i naukowo-badawczą. Pełnił jednocześnie szereg funkcji. Przez parę kadencji był prodziekanem i dziekanem Wydziału Ekonomiki Produkcji. W latach osiemdziesiątych piastował funkcję prorektora do spraw nauki Uniwersytetu Gdańskiego. W chwili obecnej jest rektorem Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu w Gdyni, a niezależnie od tego bierze aktywny udział w życiu akademickim Instytutu Organizacji i Zarządzania UG, którego był twórcą i przez 20 lat dyrektorem.

Profesor Czermiński wypromował setki magistrów i ponad 50 doktorów. Był recenzentem licznych prac doktorskich i habilitacyjnych, a także opiniodawcą wniosków do tytułu naukowego profesora. Wielu jego wychowanków posiada obecnie tytuł naukowy profesora.

Profesor jest także aktywnym działaczem wielu stowarzyszeń i organizacji naukowych. Jest członkiem TNOiK. Od 1975 roku jest członkiem KNOiZ PAN. Przez dwie kadencje był członkiem Centralnej Komisji do Spraw Tytułów i Stopni Naukowych oraz w latach 1994-1996 członkiem Ko-

mitetu Badań Naukowych. Jest również współorganizatorem szkół letnich KNOiZ PAN. Był prezesem koła PTE w Gdyni.

Za swoje osiągnięcia dydaktyczno-wychowawcze i naukowo-badawcze został uhonorowany wielom odznaczeniami państwowymi i resortowymi oraz wyróżniony licznymi nagrodami ministerialnymi i rektorskimi

Nauczyciele akademicki i pracownicy Wyższej Szkoły Administracji z Biznesu w Gdyni są dumni ze swojego Rektora. Podziwiają Jego zapał i zaangażowanie w tworzeniu uczelni na miarę XXI wieku. W roku Jego Jubileuszu życzą Mu długich lat zdrowia, radości i powodzenia.

*Komitet Redakcyjny Zeszytów Naukowych*

## JAK KSZTAŁCIĆ KADRĘ AKADEMICKĄ

ALFRED CZERMIŃSKI

**P**ROBLEM wyższych studiów zawodowych powstał po 1990 roku, gdy do ustawy<sup>1</sup> o szkolnictwie wyższym wprowadzono zapis o możliwości powoływania trzyletnich studiów zawodowych (licencjackich). Zaczęły powstawać w szybkim tempie wyższe szkoły niepaństwowe, a wśród nich szkoły zarządzania i biznesu. Przy tym dynamicznym rozwoju ujawniały się określone bariery kadrowe i lokalowe.

Uczelnie niepaństwowe, chcąc prowadzić określony kierunek studiów, muszą spełniać ustalone przez Radę Główną Szkolnictwa Wyższego wymagania kadrowe. Ustalenia dotyczące prowadzenia studiów na poziomie licencjackim to: zatrudnienie na pierwszym etapie czterech samodzielnych pracowników naukowych (prof. lub dr hab.) i sześciu doktorów w specjalnościach odpowiadających profilom dyplomowania na danym kierunku studiów. Uczelnie muszą przestrzegać tych wymagań, gdyż w każdym roku akademickim we wszystkich szkołach niepaństwowych dokonywany jest przegląd kadr, w wyniku którego mogą być odebrane szkołom nadane przez MEN uprawnienia. Dlatego kierownictwa wyższych szkół niepaństwowych muszą dbać nie tylko o status quo, ale dokonywać naboru młodej, zdolnej kadry, a także przez określone konkursy zdobywać samodzielnych pracowników.

Myślenie jest obecnie towarem bardzo cennym i dlatego np. Stany Zjednoczone i Kanada praktycznie nie stawiają żadnych barier imigracyj-

1 Ustawa o szkolnictwie wyższym z dnia 12 września 1990 r. Dz.U. z dnia 27.09.1990 nr 65, poz. 385 wraz ze zmianami.



nych wysokiej klasy specjalistom i uczonym. Ci zaś, otrzymując tam znacznie wyższe wynagrodzenie, chętnie angażują się do pracy naukowej, a nabywcy tej kadry nie ponoszą żadnych kosztów na jej wykształcenie.

W Polsce nie ma możliwości korzystania z wiedzy wybitnych zagranicznych specjalistów, gdyż ci, którzy ubiegają się o pracę w Polsce, to w najczęściej ludzie, którzy nie zrobili karier we własnym kraju, są bardziej propagandystami niż uczonymi. Bardzo słabo znają polskie realia. W związku z tym powinniśmy sięgać do własnych rezerw. Starać się je jak najlepiej wykorzystać.

Podstawą rozwoju nauki jest kadra zatrudniona w wyższym szkolnictwie akademickim i zawodowym. Analizując ten problem w dzisiejszej rzeczywistości stwierdzamy, że szkolnictwo wyższe znajduje się w pogłębiającym się kryzysie. Grozi to powstaniem luki pokoleniowej. Jeśli tego nie naprawimy poprzez dobór i selekcję kadr popadniemy w jeszcze większy regres. W obecnym stanie: niskie płace, degradacja kwalifikacyjna, inne ograniczenia nie pozwalają na zrównoważenie poziomu naszej dydaktyki i zadań naukowych w stosunku do rozwiniętych krajów zachodnich.

Absolwenci wyższych szkół nie wyrażają chęci do zatrudnienia w uczelniach ponieważ przedsiębiorstwa i instytucje handlowe angażują młodych ludzi dając im niewspółmiernie wyższe płace za ich pracę.

Kierownictwa uczelni poprzez zaangażowanie studentów w pracę kół naukowych powinny poszukiwać talentów i wiązać z uczelnią. Tą metodą możemy tworzyć korzenie własnych uczelni. Tych nowych pracowników naukowych kierownicy katedr powinni zachęcać do uczestnictwa w badaniach naukowych realizowanych w ramach umów o współpracę z praktyką gospodarczą, a także stwarzać im warunki do pracy twórczej i poszerzania wiedzy.

Nauka i dydaktyka nie może funkcjonować bez zespołów ludzkich. Istotnym dziś problemem wymagającym analizy jest baza kadrowa. Jeśli chcemy dorównać krajom Wspólnoty Europejskiej musimy zdać sobie sprawę, że ta wiedza, której potrzeba obecnie do osiągnięcia pewnego poziomu wykształcenia przekracza wiedzę uczonego z dawnych lat. Postęp w nauce jest bardzo dynamiczny i to co dziś jest nowe, jutro może być już przestarzałe. Dlatego konieczny jest odpowiedni dobór i selekcja ludzi odpowiednio przygotowanych. „W Stanach Zjednoczonych, Japonii i innych dynamicznie rozwijających się krajach praca z najzdolniejszymi rozpoczyna się w wieku niemowlęcym”<sup>2</sup>.

2 J. Lipecki: *Sprawozdanie z konferencji naukowej „Restrukturyzacja kształcenia w polskich uczelniach państwowych i prywatnych w perspektywie integracji z Unią Europejską”, „Organizacja i kierowanie” nr 1/1997.*

Niektórzy naukowcy porównują dobór i selekcję kadr ze sportem wyczynowym. Uważają że:

- najlepsze wyniki - czyli systematyczne przekraczanie barier przeciętnych ludzkich możliwości fizycznych i intelektualnych mogą uzyskać jedynie najzdolniejsze i najlepiej wykształcone jednostki;
- „wysoki wyczyn” jest możliwy jedynie na bazie bardzo dobrego przygotowania ogólnego, uzyskanego przed rozpoczęciem właściwej działalności, a następnie prowadzenie zainteresowanego przez wysokiej klasy specjalistów;
- najlepsze efekty są prawie niemożliwe do uzyskania bez odpowiedniej bazy materialnej i stworzenia zainteresowanym odpowiednich warunków;
- nie jest do końca zbadany problem zatrzymywania się w rozwoju szczególnie uzdolnionej jednostki po osiągnięciu pewnego pułapu.

Na zakończenie pragnę przytoczyć kilka refleksji opartych na doświadczeniach związanych z wieloletnią pracą naukowo-badawczą i wychowawczą w uczelniach regionu gdańskiego, głównie w Wyższej Szkole Ekonomicznej i na Uniwersytecie Gdańskim. Uważam, że wiele spostrzeżeń i uwag można z powodzeniem zastosować w kształceniu i kształtowaniu kadr dla wyższego szkolnictwa niepaństwowego.

Po uzyskaniu stopnia dr hab. (docenta) objąłem kierownictwo Katedry Ekonomiki Przedsiębiorstwa na Wydziale Ekonomiki Produkcji w Wyższej Szkole Ekonomicznej w Sopocie. W roku 1964 objąłem katedrę w której były dwa etaty: kierownik i asystent. Podstawowym moim celem był rozwój katedry poprzez wzrost kadrowy. Po śmierci mojego profesora przejąłem seminarium doktorskie. Już od początku realizowałem zasadę, że w seminarium obok pracowników naukowych z uczelni mogą brać udział pracownicy z przedsiębiorstw, głównie zatrudnieni na różnych szczeblach kierowniczych. Już po dwóch latach funkcjonowania seminarium rozprawy doktorskie napisali i obronili trzej jego uczestnicy. W ciągu następnych trzech lat wypromowano kolejnych czterech doktorów i jednego docenta. Po kilku latach powołano Instytut Organizacji i Zarządzania, w którym zostałem dyrektorem. To przyczyniło się do rozszerzenia obszarów badań, kontaktów z praktyką gospodarczą, a w rezultacie do aktywizacji metod rozwoju kadrowego. W konsekwencji Instytut uzyskał uprawnienia do nadawania tytułów doktora, co z kolei zmobilizowało kadrę profesorską i asystentów do rozwijania prac naukowo-badawczych. W konsekwencji w Instytucie Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego w 1997 roku pracowało dwóch profesorów zwyczajnych, dwóch

doktorów habilitowanych, tytułarnych profesorów nadzwyczajnych, pięciu doktorów habilitowanych oraz czterech doktorów.

W czasie kierowania przeze mnie katedrą, a następnie Instytutem Organizacji i Zarządzania zrealizowano około 40 rozpraw doktorskich. Za swój sukces uważam, że zdecydowana większość prac osadzona była w praktyce gospodarczej. Osiągnięciem Instytutu było to, że w prace naukowo-badawcze zaangażowaliśmy liczne grono praktyków, w efekcie czego blisko połowa rozpraw doktorskich została napisana przez kierowników i dyrektorów przedsiębiorstw.

To doświadczenie może być szczególnie przydatne w rozwoju uczelni niepaństwowych, które inspirację do badań powinny w dużym stopniu czerpać z dynamicznie rozwijającego się otoczenia. Szczególnie transformacja systemowa i gospodarcza państwa stawia przed kadrami naukowymi naszych uczelni nowe wyzwania. Z historii rozwoju wyższego szkolnictwa ekonomicznego na Wybrzeżu, którego istotnym elementem był rozwój kadrowy Instytutu, nasuwa się również ważne spostrzeżenie, że rozwój własnej bazy kadrowej jest zadaniem niezwykle trudnym i mozolnym. Wymaga od kadry profesorskiej dużego zaangażowania osobistego i wielkiej wytrwałości w pokonywaniu oporów otoczenia - ludzi którzy nie rozumieją potrzeby funkcjonowania szkolnictwa niepaństwowego jako części systemu kształcenia społeczeństwa. Wymaga integracji środowisk uczelni prywatnych z państwowymi, wzajemnego zrozumienia i tworzenia wokół uczelni niepaństwowych atmosfery twórczego i pozytywnego myślenia. Wymaga ciągłego naddążania za potrzebami dynamicznie rozwijającego się społeczeństwa, które oczekuje wiedzy aktualnej i na najwyższym poziomie. Taką usługę zapewnić może tylko wysokiej klasy kadra naukowo-dydaktyczna. I takiej kadry pragniemy się doczekać. Chodzi o zespół wyrastający z korzeni naszej uczelni - Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu w Gdyni.



## ROLA I ZADANIA NAUCZYCIELI AKADEMICKICH WOBEĆ WYZWAŃ WSPÓŁCZESNEJ EDUKACJI

JERZY APANOWICZ

### Wprowadzenie

**Z**ACHODZĄCE w ostatnich latach zmiany w Rzeczypospolitej Polskiej nakazują nauczycielom akademickim konieczność znalezienia się w nowej rzeczywistości. Zamierzana przebudowa systemu edukacji narodowej<sup>1</sup> zmierzająca do dostosowania powszechnego kształcenia obywateli do zapisów Konstytucji oraz do reformy ustrojowej państwa, a także dostosowanie procesu dydaktyczno - wychowawczego studentów do zmieniających się potrzeb gospodarki rynkowej i powiązania uczelni ze społecznością lokalną sprawia, że charakter pracy nauczycieli akademickich w konkretnym systemie naukowo-dydaktycznym<sup>2</sup> musi być coraz bardziej funkcjonalny i naukowy, sprofesjonalizowany, posiadający głęboki i prawdziwy wymiar humanistyczny. Dotyczy to w szczególności nauczycieli akademickich wyższego szkolnictwa zawodowego, których zadania<sup>3</sup> i efektywność funkcjo-

- 1 Reforma systemu edukacji, Koncepcja wstępna, Warszawa, 1998-01-28.
- 2 Autor w niniejszym artykule przyjmuje, że system dydaktyczno-wychowawczy danej uczelni jest to celowo i dynamicznie działający układ ściśle ze sobą powiązanych i wzajemnie na siebie oddziałujących elementów, jak nauczyciel akademicki i student, cele i treści kształcenia oraz wychowania, formy, metody i środki oddziaływania pedagogicznego, zasady kształcenia i wychowania, infrastruktura dydaktyczna, środowisko naturalne i społeczno-kulturowe, które pozwalają osiągnąć zamierzone cele edukacyjne.
- 3 Zadania nauczycieli akademickich WSAiB wynikają z 5 paragrafu Statutu Uczelni, gdzie podano, że głównym celem uczelni jest:

nalna zależy nie tyle od wykształcenia sprawnościowego, co od ukształtowania harmonijnej całości, jaką tworzą uznawane wartości uniwersalne oparte na kompetencjach specjalistycznych, rzetelnej wiedzy i doświadczeniu zawodowym oraz umiejętnościach wyrażanych w słowie i działaniu.

### 1. Aktualne i przyszłe obowiązki nauczycieli akademickich w zakresie kształcenia studentów

Dydaktyczna świadomość nauczycieli akademickich w najbliższym czasie i w przyszłości musi wynikać z nowych sytuacji, potrzeb i zadań oraz zmierzać do działań na rzecz dobra studenta i dobra wspólnego w wymiarze lokalnym, państwowym, europejskim i światowym. Należy przypuszczać, o ile postulowana reforma ustroju edukacji w sferze organizacyjno - materialnej, ze względu na swoją złożoność i różne uwarunkowania może przyjąć jeszcze wiele różnych rozwiązań, to w sferze obowiązków nauczycieli akademickich w swojej zasadniczej istocie będzie zmierzała do doskonalenia:

- kształcenia studentów oraz innych uczestników studiów i kursów prowadzonych przez uczelnię,
- prowadzenia badań naukowych i na uzyskanych wynikach, jako podstawie, podnoszenie własnych kwalifikacji,
- « uczestniczenia w życiu akademickim, we wszystkich formach pracy organizacyjno-wychowawczej prowadzonej ze studentami.

Trójplaszczynowa funkcja szkoły wyższej sprowadzająca się do wychowania, nauczania i badań naukowych pozostanie i będzie nadal integrować i eksponować te cechy osobowościowo-zawodowe nauczycieli akademickich, które w oddziaływaniu na studentów będą zapewniać najwyższą skuteczność procesu dydaktyczno-wychowawczego i osiągnięć naukowo-badawczych.

Współczesny i przyszły nauczyciel akademicki by mógł efektywnie wykonywać zadania edukacyjne i spełniać w procesie dydaktyczno-wychowawczym swoją rolę musi charakteryzować się:

- gruntowną wiedzą, pełnym opanowaniem przedmiotu i starannym przygotowaniem prowadzonych zajęć,

- 1) kształcenie studentów,
- 2) przygotowanie specjalistów-praktyków dla potrzeb biznesu; administracji terenowej; samorządów terytorialnych,
- 3) kształcenie w celu uzupełnienia wiedzy ogólnej i specjalistycznej osób które posiadają tytuły zawodowe i wykonują zawody praktyczne,
- 4) prowadzenie badań naukowych.

- entuzjastycznym stosunkiem do swojej pracy i oddziaływaniem na studentów tak, aby wzbudzać w nich zamiłowanie nauką i przyszłym zawodem,
- pobudzaniem studentów do brania aktywnego udziału w zajęciach i uzupełniania swojej wiedzy samodzielным studiowaniem,
- stawianiem wysokich wymagań i zachęcaniem studentów do osiągnięcia jak najwyższych ocen,
- sprawdzaniem i ocenianiem postępów studentów za pomocą metod, które ujawniają zrozumienie przedmiotu i pobudzają umiejętności twórczego myślenia,
- kształtowaniem i utrzymywaniem ze studentami przyjaznych stosunków i życzliwej atmosfery.

## 2. Wzorzec osobowościowo-zawodowy nauczyciela akademickiego

Nauczyciel akademicki musi mieć określone właściwości psychofizyczne, wyrażające się w ekspresji emocjonalnego stosunku do prowadzonych zajęć, zdolności wczuwania się w sytuację, posiadać dar obserwacji i żywotność wyobraźni, pogodne i życzliwe usposobienie, optymizm, zdolności oraz pamięć przeżyć i wzruszeń, a także podzielność i pojemność uwagi. W sylwetce nauczyciela akademickiego student powinien dostrzegać twórczą postawę i bogatą twórczą osobowość. W twórczej postawie winna być wyeksponowana podatność na innowacje wynikające z badań naukowych i umiejętność wprowadzania ich do procesu dydaktyczno-wychowawczego, zaś bogata i twórcza osobowość powinna zmierzać do poznawania coraz to nowych obszarów rzeczywistości, procesów i kierunków przemian społeczno-gospodarczych, racjonalnych i moralnie uzasadnionych korzyści w gospodarce rynkowej, dostrzegania nowych problemów i poszukiwania sposobów ich rozwiązania. Istotne jest, aby wzorzec osobowościowy nauczyciela akademickiego w każdych warunkach odpowiadał wymaganiom stawianym wysokiej klasy profesjonalistom, wychowawcy, dydaktykowi i badaczowi. Wówczas realizacja każdej koncepcji kształcenia jest ułatwiona i możliwa. Dlatego też na stanowiska nauczycieli akademickich należy angażować ludzi:

- posiadających kwalifikacje naukowe odpowiadające kierunkowi i zakresowi danej dziedziny i dyscypliny wiedzy,
- w pełni akceptujących konstytucyjne zasady ustrojowe i kierujących się nimi w swoim codziennym postępowaniu.

Należy również zaznaczyć, iż proces dydaktyczno-wychowawczy nie osiągnie pożądanego efektu, jeśli nie zostanie dobrze zorganizowany

i wsparty osobistym przykładem i autorytetem nauczycieli akademickich oraz pozostałych pracowników uczelni. Nauczyciele akademicy i pozostali pracownicy uczelni dla studentów muszą być „osobami znaczącymi”. Bo tylko „osoby znaczące” dostarczają wzorców postępowania. Studenci identyfikują się z „osobami znaczącymi” i w rezultacie internalizują ich nastawienie. Niezwykle istotna zatem jest:

- racjonalna koncepcja kształcenia, planowanie i realizacja toku zajęć,
- jakość i dyscyplina prowadzonych zajęć,
- cele, treści i metody przekazywanej wiedzy,
- stosunek do studentów na zajęciach i poza nimi,
- specjalistyczne i pedagogiczne przygotowanie nauczycieli akademickich,
- kultura i atmosfera w uczelni,
- postawa etyczna i obywatelska całej społeczności akademickiej.

Każdy nauczyciel akademicki musi na codzień wykazywać i wzbudzać ciekawość intelektualną. Odczuwać przyjemność i radość w kształceniu i ciągłym studiowaniu. Wykazywać potrzebę systematycznego poszerzania i pogłębiania swojej wiedzy. Musi nieść pomoc w zgłębianiu wiedzy innym. Dążyć do uzyskania wysokiego autorytetu w nauce i wśród studentów. Prowadząc wykłady lub ćwiczenia nauczyciel akademicki powinien być pod każdym względem godnym naśladowania i nie budzącym żadnych wątpliwości autorytetem. Reprezentować gruntowną znajomość wykładanej tematyki i wykazywać wielkie zainteresowanie treściami merytorycznymi stanowiącymi przedmiot oddziaływań dydaktycznych i wychowawczych. Jest to warunek kardynalny i niezastąpiony. W swoich wystąpieniach demonstrować głębokie zaangażowanie w przekazywaniu treści programowych. W treściach tych, obok rzeczowych i ścisłych zasad, reguł i definicji, akcentować ogólnoludzkie wartości moralne, wzorową postawę obywatelską i patriotyzm. Nauczyciel akademicki musi bezwzględnie wykazywać wysokie poczucie sprawiedliwości, odpowiedzialności, obowiązkowości, rzetelności, potrzeby dążenia do doskonałości. Powinien zawsze darzyć sympatią swoich studentów, być wobec nich rozsądnie tolerancyjnym, odczuwać satysfakcję ze swojej służebnej wobec nich roli i być dumny ze wzrostu ich wartości i rozwoju intelektualnego oraz zawodowego.

Nauczyciela akademickiego powinna cechować pewność siebie, spokój, opanowanie i odwaga w prezentowaniu treści nauczania i własnych na ten temat dociekań naukowych i poglądów. Musi wykazywać głęboką wiarę we własne możliwości, rozsądny upór i konsekwencję w dążeniu do wytyczonego celu. Zajmować odpowiedzialną postawę względem wykonywanych obowiązków, to znaczy mieć przekonanie o konieczności permanent-

nego doskonalenia się i stałego wzbogacania warsztatu pracy dydaktycznej, przekonanie o konieczności wszechstronnego poznawania studentów. Powinien także umieć przeciwstawiać się przeciętności i nic nie dającej ogólnikowości oraz troszczyć się o jakość i rzetelność własnej działalności naukowo-dydaktycznej, a także dążyć do integrowania różnorodnej wiedzy w celu jak najskuteczniejszego osiągnięcia powodzenia dydaktyczno-wychowawczego. Musi bezwzględnie odznaczać się wysoką kulturą osobistą, mieć przyjemną i „przystępną” osobowość. Stale uwzględniać i liczyć się z trudnymi warunkami studiów współczesnej młodzieży, ich problemami żywymi i sytuacją materialną. Szczególną opiekę w tym zakresie należy przejawiać wobec studentów studiów zaocznych. Wykazywać takt i umiar pedagogiczny. Okazywać im partnerstwo i zrozumienie dla konieczności wytwarzania powszechnej aprobaty wobec realizowanych programów, a także zaangażowanie, zamiłowanie, a nawet pasję w wykonywaniu czynności dydaktycznych oraz w dowodzeniu swoich racji i przez to trafiać nie tylko do umysłów, ale i do serc studentów.

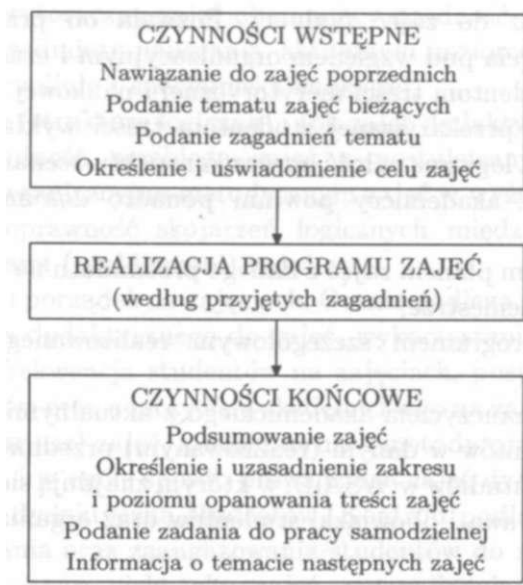
### **3. Podstawowe zasady i formy realizacji programów dydaktyczno-wychowawczych**

Nauczyciel akademicki powinien zdawać sobie sprawę, że podstawową formą realizacji programów kształcenia są zajęcia dydaktyczne. Muszą one przeto być w pełni wykorzystane. Wypełniać funkcję stymulująco-motywacyjną, kształtującą pozytywne postawy studentów względem studiów i przyszłego zawodu. Winny też w pełni uwzględniać podstawowe zasady nauczania-uczenia się, obejmując jedność nauczania, kształcenia i wychowania, zasadę świadomego i aktywnego udziału studentów w procesie kształcenia, zasadę poglądowości, operatywności, wiązania teorii z praktyką, przystępności i systematyczności oraz trwałości wiedzy.

Należy w tym miejscu podkreślić, iż studenci lepiej i trwalej opanowują „nowy materiał”, jeśli będą mieli w tym zakresie wiedzę „wyjściową”, szybciej przyswoją nową dla nich wiedzę i umiejętności, jeśli przedstawi się im to we wzorcowym wykonaniu. Będą uczyć się lepiej, jeżeli zaznajomimy ich z nowym materiałem w sposób uporządkowany i systematyczny, poglądowy i urozmaicony oraz stymulujący ich aktywność. Każdy z nich będzie pracował wydajniej, jeżeli praca będzie przebiegała w przyjemnej i życzliwej atmosferze, zostanie dobrze zorganizowana i powiązana z systematyczną i sprawiedliwą oceną.

Przedstawione zasady pracy dydaktycznej, a także konieczność wypełniania określonych funkcji pedagogicznych podpowiadają model





Rys. i. Model zajęć dydaktycznych

zajęć dydaktycznych, który w warunkach WSAiB znajduje praktyczne zastosowanie (rys. i). Zakładając, iż przedstawione na schemacie elementy zajęć dydaktycznych w zakresie czynności wstępnych i końcowych zostały powyżej w sposób wystarczający wyjaśnione, należy jedynie sprecyzować niektóre ustalenia metodyczne dotyczące realizacji zajęć według przyjętych zagadnień. Formułując je w aspekcie strukturalno-logicznym, należy dążyć, by ich związek z programem określonego przedmiotu był jak najbardziej pełny i oczywisty. Nie bez znaczenia jest również powszechnie uznana konieczność dzielenia całości wiedzy na stosunkowo niewielkie i łatwe do opanowania zagadnienia, przy czym muszą one stanowić zwartą oraz spójną wewnętrznie całość w ramach określonego tematu. Aby zrealizować powyższe założenie zwykle w czasie dwugodzinnych zajęć dydaktycznych, wskazane jest omawiać nie więcej niż **5-6** zagadnień elementarnych. Czas realizacji każdego z wyodrębnionych zagadnień nie może być dłuższy jak 15-20 minut. Unika się tym samym męczących i nużących dłużej. W toku realizacji poszczególnych zagadnień należy systematycznie eksponować przyjętą strukturę treści kształcenia-najlepiej przez wskazywanie roli i miejsca każdego z elementów względem rozpatrywanej całości.

Osiągnięcie zakładanych w danej jednostce lekcyjnej dydaktyczno-wychowawczych celów, a przede wszystkim przez nauczycieli akademickich o małym stażu zawodowym z pewnością pomoże zalecany w WSAiB

konspekt-scenariusz do zajęć (zał. i). Pozwala on przede wszystkim uporządkować zajęcia pod względem organizacyjnym i czasowym, a także przekazywanej studentom treści merytorycznej i naukowej. W planowaniu i uporządkowaniu przekazywanej studentom treści wykładów i ćwiczeń oraz ułożenie ich w logiczną całość oprócz konspektu-scenariusza lub planu zajęć, nauczyciele akademicy powinni ponadto dokumentować swoje zajęcia:

- kalendarzowym planem zajęć z danego przedmiotu na określony dzień i godzinę w semestrze,
- aktualnym programem szczegółowym realizowanego przez siebie przedmiotu,
- notatnikiem nauczyciela akademickiego z aktualnymi wpisami o postępach studentów w danym (realizowanym) przedmiocie,
- regulaminem studiów w WSAiB, w którym znajdują się postanowienia określające prawa i obowiązki studentów oraz organizacja i przebieg studiów.

Jest to podstawowa dokumentacja każdego nauczyciela akademickiego. Jej posiadanie i staranne prowadzenie nie tylko pozwala obiektywnie ocenić pracę dydaktyczno-wychowawczą, lecz przede wszystkim sprzyja realizacji zasad nauczania-uczenia się i jest gwarantem pełnego przekazania wiedzy i nawyków ukierunkowanych na ukształtowanie cech osobowościowo-zawodowych przyszłych absolwentów uczelni.

#### 4. Ocena działalności nauczycieli akademickich w procesie naukowo-dydaktycznym

Każda ludzka działalność z zasady podlega kontroli i ocenie. Naukowo-dydaktyczna działalność nauczycieli akademickich podlega okresowej ocenie<sup>4</sup>. By nie budziła ona wątpliwości i kontrowersji powinny być prowadzone systematyczne hospitacje zajęć dydaktycznych, w trakcie których ocenia się (zał. 2):

- 4 Plan zajęć na daną jednostkę lekcyjną powinien posiadać każdy nauczyciel akademicki niezależnie od swego stażu zawodowego.
- 5 §52 Statutu WSAiB głosi w ustępie:
  1. Wszyscy nauczyciele akademicy podlegają okresowej ocenie stosownie do zakresu obowiązków.
  2. Oceny nauczycieli akademickich dokonuje się na wniosek kierownika jednostki organizacyjnej uczelni. Oceny dokonuje się co roku, a także przed upływem okresu na który nauczyciel akademicki został zatrudniony.

- poziom merytoryczny zajęć obejmujący zgodność treści zajęć z programem przedmiotu nauczania, aktualnym poziomem wiedzy w zgłębianej dyscyplinie i specjalności naukowej,
- organizację (strukturę logiczną) i tok zajęć dydaktycznych. Sprawdza się tu zgodność przebiegu zajęć z postulowanym w dydaktyce modelem organizacyjno-metodycznym zajęć w wyższym szkolnictwie, a także poprawność skojarzeń logicznych między poszczególnymi zagadnieniami (problemami) zajęć,
- dyscyplinę i porządek na zajęciach. Ocenie podlega przygotowanie pomieszczenia dydaktycznego do zajęć, wykorzystanie środków dydaktycznych, frekwencja studentów na zajęciach, postawa i zachowanie się studentów oraz nauczyciela akademickiego na zajęciach, plan (konспект-scenariusz) zajęć, a także formy i metody przekazywania treści kształcenia i w ogóle sposób prowadzenia zajęć dydaktycznych,
- aktywność dydaktyczną studentów. Kontrolą podlega stan i poziom przygotowania oraz zaangażowania studentów do zajęć, współudział i śledzenie przez nich toku zajęć, sporządzanie notatek, a także wymuszoną i samodzielną aktywność werbalną,
- predyspozycje pedagogiczne nauczyciela akademickiego. W tym punkcie ocenia się prezencję zewnętrzną prowadzącego zajęcia, sprawność oraz poprawność formułowania myśli w zdania, umiejętność zwięzłego i przekonującego konstruowania wypowiedzi, ocenia się także atmosferę i stosunek prowadzącego zajęcia do studentów.

Wnioski i zalecenia powinny zmierzać do usprawnienia zajęć dydaktycznych i wyeliminowania błędów w procesie nauczania-uczenia się, są one także wiarygodnym materiałem, który można i należy wykorzystywać przy okresowej ocenie nauczycieli akademickich.

### Wnioski

Nauczyciele akademicy w szkole wyższej typu akademickiego, co wynika z konstytutywnej cechy uczelni, muszą integrować w siebie jedność procesu dydaktyczno-wychowawczego z efektywnymi badaniami naukowymi i ciągłym podnoszeniem swoich kwalifikacji zawodowych i pedagogicznych. Muszą oni umiejętnie łączyć kształcenie z wychowaniem, działalność badawczą z permanentnym wzrostem dorobku naukowego, a tym samym kwalifikacji specjalistycznych. Specyfika „szkoły prywatnej”, a szczególnie kształcąca specjalistów-praktyków dla potrzeb biznesu, administracji terenowej i samorządów terytorialnych bardziej niż w innych uczelniach musi wzmocniać studentów intelektualnie i pragmatycznie, dlatego też od na-

uczycieli akademickich tych uczelni wymaga się rzetelnej wiedzy, gruntownych umiejętności specjalistycznych i zawodowej uczciwości. Krótko mówiąc wysokich interdyscyplinarnych kwalifikacji.

### Załącznik 1

## WYŻSZA SZKOŁA ADMINISTRACJI I BIZNESU W GDYNI

Zatwierdzam: ..... Dnia .....

**KONSPEKT–SCENARIUSZ**  
zajęć dydaktycznych nr ..... i (.....)  
z .....

### I. DANE OGÓLNE

| Data                            | Godziny zajęć                  | Metoda (Forma)      | Miejsce zajęć | Grupa studencka |
|---------------------------------|--------------------------------|---------------------|---------------|-----------------|
|                                 | 1<br>2                         | wykład<br>ćwiczenie |               |                 |
| Temat                           |                                |                     |               |                 |
| Zadania dydaktyczno-wychowawcze | Znać:<br>Umieć:<br>Doskonalić: |                     |               |                 |
| Środki i materiały dydaktyczne  |                                |                     |               |                 |

### II. REALIZACJA ZAJĘĆ

| Czas | Struktura zajęć, zagadnienia i ich rozwinięcie | Uwagi |
|------|--|-------|
|      | I. Czynności wstępne                           |       |
|      | II. Poszczególne zagadnienia                   |       |
|      | III. Czynności końcowe                         |       |

.....  
(prowadzący zajęcia)

**Załącznik 2**  
**PROTOKÓŁ**  
**Z HOSPITACJI ZAJĘĆ DYDAKTYCZNYCH**

**I. DANE OGÓLNE**

| Data                | Godz. zajęć | Grupa | Nr. pom. dydakt. |
|---------------------|-------------|-------|------------------|
|                     |             |       |                  |
| Katedra             |             |       |                  |
| Przedmiot nauczania |             |       |                  |
| Temat zajęć         |             |       |                  |
| Prowadzący zajęcia  |             |       |                  |
| Hospitujący         |             |       |                  |

**II. OCENA ZAJĘĆ**

| Lp. | Zagadnienia podlegające ocenie               | Ocena | Uwagi |
|-----|--|-------|-------|
| 1.  | Poziom merytoryczny                          |       |       |
| 2.  | Organizacja (struktura logiczna) i tok zajęć |       |       |
| 3.  | Dyscyplina i porządek na zajęciach           |       |       |
| 4.  | Aktywność dydaktyczna studentów              |       |       |
| 5.  | Predyspozycje pedagogiczne hospitowanego     |       |       |
| 6.  | Ocena ogólna                                 |       |       |

**III. WNIOSKI I ZALECENIA**

**HOSPITOWANY**

**HOSPITUJĄCY**

.....

.....



## RYNEK PUBLIKACJI O ZARZĄDZANIU PERSONELEM

AURELIA POLAŃSKA

### 1. Dlaczego warto pisać i czytać książki fachowe

**N**A POLSKIM rynku wydawniczym znajduje się bardzo wiele książek JL i o zarządzaniu personelem. Jest też kilka czasopism, w których drukuje się teksty z tej dziedziny wiedzy. Czy potrzebna jest zatem jeszcze jedna książka? Co uzasadnia wysiłek nad opracowaniem nowej publikacji? Niejeden czytelnik w tym miejscu pomyśli - pewnie pisze się książki dla zarobku, dlatego ich tyle w księgarniach. Nie jest to bodziec dla autorów. Praca nad książką naukową w Polsce nie daje dochodów. Przeciwnie, często wymaga dofinansowania z własnych zasobów autorów. Nie dodaje także prestiżu. Niektórzy piszą książki, by uzyskać awans, który w karierze naukowej jest uzależniony od publikacji. Jest jednak inny ważny motyw do pracy nad książką. Jest nim obowiązek zawodowy. Naukowcy są zobowiązani do prowadzenia badań. Wyniki trzeba publikować, aby je poddać weryfikacji czytelnika. Bez krytyki, bez ocen nie jest możliwy rozwój badań i rozwój kwalifikacji naukowców. Z uwagi na to, że w Polsce jest nie mała liczba osób odpowiedzialnych za badania nad zarządzaniem personelem, dlatego nasz rynek wydawniczy posiada bogatą ofertę książek.

Jest także w Polsce na przełomie wieków wysoki, popyt na usługi edukacyjne w dziedzinie zarządzania. Liczba osób zainteresowanych wzbogaceniem kwalifikacji i uzyskaniem wyższego wykształcenia jest duża. Ten popyt również zachęca do pracy nad publikacjami.

Studia wyższe polegają na przekazywaniu takiej wiedzy, która wzbogaca myśl, mowę i czyn człowieka. Dlatego dydaktyka akademicka

wymaga badań - odkrywania problemów wymagających nowych bądź lepszych rozwiązań. Badania umożliwiają poznawanie prawdy i wymagają popularyzacji w postaci publikacji.

Student poszukujący prawdy korzysta z wielu źródeł. Jednym z nich są publikacje. O tym jak się je wykorzystuje na Uniwersytecie Harvarda w USA pisze B. Ciszewska, która studiowała w tej uczelni.

„Na początku semestru profesor wręcza studentom dokładnie rozpisany plan zajęć, z tematami, z datami i literaturą do każdego zajęcia. Profesor przygotowuje także tzw. *reading papers*, które się samemu wykupuje (kosztują od kilku do kilkudziesięciu dolarów). Pakiet zawiera skserowane fragmenty literatury na dany temat, które profesor uznaje za niezbędne. Zwykle jest to kilkadziesiąt stron, które przyswoić sobie trzeba przed każdym zajęciem, jeśli się chce w nich aktywnie uczestniczyć.

W Harvardzie nie można studiować niesystematycznie. Pozostawienie nauki na dwa wolne tygodnie przed egzaminami równa się klęsce. Już na pierwszych zajęciach są podawane kryteria oceny. Za aktywność na zajęciach, za udział w dyskusjach uzyskuje się 30% punktów całkowitej oceny.

W miarę upływu czasu zajęć wyłania się zwykle czołówka. Ci studenci studiują nie tylko całą zadaną literaturę lecz także zaglądają do pozycji książkowych zalecanych przy każdym temacie i potrafią ukształtować własne zdanie na dany temat<sup>1</sup>.

Ten dość długi cytat uzasadnia twierdzenie: na studiach wyższych w każdej uczelni trzeba czytać samodzielnie teksty fachowe. Jest to najważniejsze źródło wiedzy.

Studenci w Polsce czytają mało tekstów i czynią to niesystematycznie. Pytanie na egzaminach dyplomowych o książki fachowe przestudiowane w toku całych studiów jest pytaniem kłopotliwym. Tę słabość naszych uczelni trzeba usunąć. Studenci nasi mogą pracować podobnie jak studenci w Harvardzie. W tym kierunku pójdą reformy programów zajęć.

Słabości lub błędy szkół to nie tylko problem współczesny. Uczniowie Konfucjusza zapisali m.in. taką myśl swojego mistrza: „Uczyć się a nie myśleć, to bezużyteczne, myśleć a nie uczyć się to niebezpieczne”.

Uczenie się dawniej i dziś wymaga studiowania tekstów. Nie zastąpią ich ani tygodniki, ani internet, ani programy telewizyjne. Fachowe książki ułatwiają poznanie prawdy i rozwój samodzielnej myśli twórczej. Dlatego trzeba się starać o to, by na rynku wydawniczym były odpowiednie publikacje.

1 B. Ciszewska: Harvard z bliska, Rzeczpospolita z [g-u.11.1g96](#) r.

## 2. Jak rozpoznać wartość książki fachowej

Najprostsza odpowiedź na pytanie ujęte w tytule brzmi: po wynikach, jakie się osiąga po jej przestudiowaniu. Po takiej odpowiedzi myśl idzie dalej: jak mierzyć te wyniki? Czy można ocenić efektywność studiowania jednego tekstu bez porównań z innymi tekstami? Czy wyniki studiowania tego samego tekstu przez różne osoby mogą być takie same? Dlaczego są różne?

Tego typu pytania podkreślają znaczenie autooceny w pracy nad tekstem. Ta sama książka dla jednego czytelnika może być kopalnią twórczych pomysłów a dla innego czytelnika stratą czasu. Nie można zatem sformułować recepty na wartościową książkę dla każdego studenta. Człowiek samodzielnie myślący takiej recepty nie potrzebuje. Potrzebuje natomiast kryteriów, które ułatwiają wybór jednej lub kilku książek spośród wielu. Te kryteria warto przedstawić.

W letnim semestrze roku akademickiego 1997/1998 poproszono 150 studentów, III roku studiów dziennych na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, o opracowanie recenzji książek opisujących zarządzanie personelem. Z tych recenzji wynika kilka ważnych wniosków.

Z listy kilkudziesięciu publikacji ani jedna nie znalazła uznania wszystkich „recenzentów”. Każda z książek przez jednych była zalecana jako wartościowa a przez innych krytykowana i nie polecana do nauki.

Pozytywne oceny uzasadniono kilkoma argumentami. Dla wielu studentów zasadnicze znaczenie ma komunikatywność tekstu. Chwali się teksty, które się rozumie. Ważna jest także objętość publikacji. Najwięcej pozytywnych opinii zdobyły książki, których objętość nie przekracza 120 stron. Podobają się książki skomponowane logicznie, w których są rysunki i wyróżnienia graficzne. Przyciągają oko kolorowe okładki oraz krój i różna wielkość czcionek. Bardzo dużą wagę przywiązują studenci do „wyglądu” tekstów. Jest to zjawisko nowe. Dawniej uważano, że tylko dla dzieci ważna jest wizualna forma publikacji. Nie przykładano większej wagi do formy wizualnej tekstów dla osób dorosłych. Dziś się to wszystko zmienia. Forma wizualna jest ważna i dla dorosłych i dla dzieci.

Z książek o zarządzaniu ludźmi interesują studentów bezpośrednio tylko publikacje o tzw. marketingu personalnym. Duże zdziwienie budzą teksty, w których się uzasadnia, że korzyści pracy zarobkowej nie polegają wyłącznie na uzyskiwanych dochodach. Albowiem według stereotypu pracuje się tylko dla pieniędzy. Refleksje o niematerialnych wartościach pracy są domeną w publikacjach autorów zagranicznych. Studenci podejrzewają ich o idealizację. W recenzjach wyrażają wątpliwości odnośnie możliwości



stosowania humanistycznych zasad zarządzania pracą w Polsce. Ta wątpliwość wymaga wyjaśnienia pewnego faktu.

Otóż publikacje o zarządzaniu ludźmi w krajach zachodnich mają ukierunkowanie dydaktyczne. Przedstawiają bowiem zasady dobrego, tj. efektywnego i humanistycznego zarządzania. Z reguły nie opisują słabych i średnich modeli tego zarządzania. Dlatego rację mają ci studenci, którzy pracowali zarobkowo w krajach zachodnich, gdyż obraz ujęty w podręcznikach jest odmienny od ich osobistego doświadczenia. W podręcznikach zachodnich nie pisze się o tym, jaki odsetek menedżerów stosuje opisywane zasady. Może to być 5%, 10%, 15%. Ta liczba jest niewiadoma. Stąd jest uzasadnione podejrzenie o idealizację.

Idee o zarządzaniu ludźmi w publikacjach zachodnich każą stawiać pytanie o metody. Metoda naukowa wymaga obiektywizmu. Obserwacja wskazuje, że rzeczywiste zasady zarządzania bywają wadliwe, słabe, dobre, bardzo dobre. Dlaczego więc w publikacjach eksponuje się tylko koncepcje dobre i bardzo dobre?

Eksponowanie rozwiązań pozytywnych w wiedzy o zarządzaniu ma głęboki sens ze względów dydaktycznych. Opisuje się tu zasady, metody i narzędzia, które warto stosować i w ten sposób umożliwia eliminowanie bądź ograniczenie błędów. Czy tę metodę można uznać za manipulację?

W książkach o zarządzaniu znajdujemy wiedzę o tym, jak skutecznie w horyzoncie bieżącym i długookresowym radzić sobie z wykorzystaniem i wzbogaceniem zasobów pracy w skali makro i w skali mikro. Konkretnie pisze się o organizowaniu stanowisk pracy, o doborze ludzi na te stanowiska, o ich adaptacji, opłacaniu i doskonaleniu. Przedstawia się zasady marketingu personalnego tzn. jak znaleźć zatrudnienie, jak je utrzymać i jak doskonalić swoje miejsce pracy. Opisuje się metody komunikowania, stosunków międzyludzkich, stosunków pracy, rozwiązywania konfliktów. Sporo uwagi poświęca się na organizację redukcji zatrudnienia i odejść. Książek jest wiele, gdyż koncepcje zarządzania ludźmi zależą od wielkości jednostek organizacyjnych, od branż, sektorów, od modeli gospodarki rynkowej, obowiązującego prawa itp. Każdy z autorów adresuje swój tekst do innego kręgu adresatów.

Bardzo ważną rolę w tworzeniu wiedzy o zarządzaniu ludźmi pełnią biografie. Analizy rzeczywistych sytuacji, które ktoś doświadczył i dobrze opisał uzupełniają wiedzę podręcznikową. Tę samą rolę pełnią wiarygodne reportaże w czasopiśmie i innych środkach społecznego przekazu.

Merytoryczną wartość tekstów fachowych oceniamy za pomocą kilku kryteriów. Bardzo ważne jest kryterium wiarygodności. Czytelnik tekstu musi mieć pewność, że treść publikacji jest opisem prawdziwym. Drugim

kryterium jest użyteczność wiedzy w życiu i pracy. Trzecim kryterium jest zdolność tekstu do rozwoju twórczego myślenia. To kryterium polega na tym, by autor w tekście tak stawiał pytania, aby na nie czytelnik odpowiadał.

Odpowiedź na proste pytanie zawarte w tytule - jak rozpoznać wartość książki fachowej - jest dość długa. Uzupełnia myśli 150 studentów, którzy recenzując publikacje stosowali tylko trzy kryteria oceny: komunikatywność, forma i bezpośrednia użyteczność. Od autorów i wydawców książek dla studentów trzeba wymagać więcej.

### 3. Rodzaje publikacji na rynku

Jednym ze źródeł wiedzy akademickiej o zarządzaniu personelem są podręczniki do studiowania teorii zarządzania. Wiele wiedzy o zarządzaniu ludźmi znajduje się w takich publikacjach jak: *Podstawy zarządzania* P. Druckera, *Kierowanie* J. Stonera i Ch. Wankela, *Zarządzanie* H. Steinmanna i G. Schreyogga, *Zasady zarządzania organizacjami* R. A. Webbera. Cała wiedza o zarządzaniu wyrosła z badań nad zachowaniem się ludzi w organizacjach i dlatego podręczniki o zarządzaniu stanowią dobre wprowadzenie do wiedzy specjalistycznej.

Wiedza o zarządzaniu uzupełnia, konkretyzuje i rozwija wiedzę dotyczącą ekonomii. Dlatego drugim ważnym źródłem wiedzy o pracy ludzkiej są podręczniki ekonomii. W każdym dobrym podręczniku o gospodarce znajduje się wiedza o rynku pracy, kosztach, wydajności, efektywności, czynnikach wzrostu. Praca jest jedynym aktywnym podmiotem w gospodarce i dlatego jest przedmiotem badań ekonomii w skali mikro i makro. A. Smith powszechnie uważany za „ojca” ekonomii swoje rozważania oparł na obserwacji pracy ludzkiej i jej wynikach.

Książki specjalistyczne, mające w tytule „zarządzanie ludźmi” lub „zarządzanie personelem” są adresowane do przedsiębiorców, menedżerów i specjalistów. Opisują zasady, metody i narzędzia zarządzania ludźmi. Książki te opisują prawidłowy proces zarządzania w różnych typach przedsiębiorstw i instytucji. Uczą jak współcześnie angażować kadry, jak je utrzymać w dobrej kondycji i jak je doskonalić. Praktycy w toku licznych codziennych zadań mogą wiele problemów nie dostrzec. Zagłębienie do tych książek pomoże się ustrzec od błędów. Wiele z nich napisanych jest w konwencji instrukcji. Tych książek jest najwięcej na naszym rynku. Są dziełem polskich autorów popularyzujących publikacje zagraniczne. Są także oryginalnymi dziełami autorów zagranicznych przetłumaczonymi na język polski.

Studentów najbardziej interesują publikacje, mające w tytule „*jak zdobyć pracę*”, które uczą marketingu personalnego. W książkach tych znajdują się praktyczne wskazówki jak szukać ofert zatrudnienia, jak się przygotować do odpowiedzi na oferty, jak opracować dokumenty w toku starań o pracę. Są to publikacje dla pracobiorców. Zanim człowiek stanie się pracodawcą przechodzi przez etap pracobiorcy, dlatego dobrze, że tego typu książki są publikowane.

Inny rodzaj książek cennych to biografie przedsiębiorców i menedżerów. Opublikowana *Autobiografia Lee Jacocca czy Praca zespołowa* D. Petersena cieszą się dużą poczytnością. W tego rodzaju książkach jest opis konkretnej drogi życiowej człowieka współpracującego z ludźmi, są opisane sukcesy, porażki, klęski, trudności, metody itp.

Mamy autobiografie zagranicznych menedżerów, nie mamy autobiografii polskich przedsiębiorców. Jest to luka na rynku, która czeka na wypełnienie. Jednakże Lee Jacocca jak i Petersen pokazali swoje osobiste zarządzanie ludźmi w sposób uniwersalny, dlatego także czytelnik polski w ich publikacjach znajduje wiele użytecznych wskazówek.

Większość publikacji specjalistycznych to tłumaczenia autorów z krajów zachodnich, albo popularyzacja publikacji zachodnich. W ten sposób stosunkowo szybko zapełniono półki w księgarniach krajowych. Do tych prac zagranicznych jedni podchodzą z entuzjazmem, inni sceptycznie. Warunki gospodarki rynkowej w tamtych krajach są inne. Stąd często stawia się pytanie o celowość tych publikacji. Jedną z odpowiedzi na to pytanie jest taka: w publikacjach zagranicznych przyjmuje się jako regułę zasadę partnerstwa w stosunkach pracy między pracodawcą i pracobiorcą. Ta zasada przed II wojną światową nie miała powszechnej akceptacji. Dawniej pracodawca miał więcej praw niż pracobiorca a o partnerstwie i wzajemnym uzależnieniu obu podmiotów się nie mówiło i nie pisało. Po II wojnie, po rozpowszechnieniu w świecie Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka, po doświadczeniach interwencjonizmu państwa w gospodarkę praca najemna została dowartościowana i stąd obecna w piśmiennictwie zasada o partnerskich stosunkach pracy.

Polska gospodarka w okresie transformacji jest słaba. Bardziej jest podobna do okresu przemysłowego niż globalnego. Jednakże świadomość podmiotowości i idee Solidarności kształtują u wielu ludzi pragnienie partnerskich więzi w pracy zarobkowej. Dlatego dobrze się dzieje, że tę zasadę rozpowszechniają u nas publikacje specjalistyczne.

Szczególony rodzaj książek stanowią prace naukowe autorów krajowych. Oparte na badaniach przedstawiają uzasadnienia i uwarunkowania kwestii zarządzania personelem. Mamy w Polsce dwanaście zespołów akade-

mickich prowadzących badania. Stąd powstają książki w poszczególnych katedrach Warszawy, Krakowa, Wrocławia, Łodzi, Poznania, Lublina i Gdańska. Książki te są najczęściej rezultatem pracy zespołowej i mają charakter pracy przyczynkowej. Nie opisują wielu kwestii, tylko te, które zostały poddane badaniom.

W opisie publikacji nie można pominąć publikacji w językach obcych. Najwięcej mamy książek autorów amerykańskich, znacznie mniej niemieckich. Można te książki kupić lub wypożyczyć z bibliotek. Bardzo trudno zachęcić studentów do ich studiowania.

Reasumując - mamy nadspodziewanie dużą podaż publikacji na rynku wiedzy o zarządzaniu personelem. Tytuły książek zamieszczono w zakończeniu niniejszej pracy.

#### 4. Kwestie popytu na książki

Podaż publikacji jest adresowana do dwóch grup klientów - do studentów wyższych uczelni i do praktyków. Studenci jednak nie kupują książek a obowiązkową literaturę kserują i po zdanych egzaminach oddają ją innym studentom. Z kolei praktycy studiujący zaocznie kupują książki, ale nie mają czasu, by je studiować. Na rynku specjalistycznych publikacji mamy popyt słabszy od podaży. Znaczy to, że popyt jest nienależycie rozwinięty, że trzeba znaleźć sposoby na to, by studenci i praktycy mieli motywy i warunki do czytania książek oraz ich kupowania.

Kupuje się takie książki, które są potrzebne na co dzień, do których się wielokrotnie zagląda szukając potrzebnych informacji. Tej funkcji książki nie może zastąpić Internet. Dlaczego tego rodzaju potrzeba pojawia się u nas bardzo rzadko?

Praktycy mówią, nie ma czasu na szukanie pomocy w książkach. Gdy trzeba coś nowego wdrożyć raczej się podpatruje innych lub improwizuje. Szuka się intuicyjnych rozwiązań.

Studenci są zainteresowani tylko bezpośrednio użyteczną częścią wiedzy o zarządzaniu personelem - tzn. jest im potrzebna wiedza o marketingu personalnym - jak znaleźć i interpretować oferty zatrudnienia, jak przygotować dokumenty do oferty zatrudnienia, jak przygotować się do rozmów kwalifikacyjnych i jak zarobić pieniądze w czasie studiów. Jest to zachowanie logiczne w wymiarze czasu bieżącego. Człowiek uczy się tego, co jest mu potrzebne „na dziś”.

W dekadzie lat dziewięćdziesiątych życie w wymiarze horyzontu bieżącego jest w Polsce bardzo rozpowszechnione. Okres transformacji tworzy wyzwania dla wszystkich, a ludziom starczy sił na pokonywanie

oporów dnia dzisiejszego. Nie jest to jednak sytuacja, którą można uznać za normalną i naturalną. Człowiek potrzebuje mieć także perspektywę, widzieć drogę przed sobą, mieć cele na bliższe i dalsze lata, aby dobrze użytkować swój zasób pracy, by być otwartym na nowe wyzwania i warunki. W warunkach demokracji nie król ani tyran kształtuje bieg życia ludzi. Sami ludzie wyznaczają swoje drogi pracy. Od ludzi z wyższym wykształceniem oczekuje się, by byli przywódcami dla innych. Dlatego w programach współczesnych uczelni zachodnich znajduje się wiedza o zarządzaniu ludźmi.

Studenci w uczelniach zachodnich uczą się zarządzania personelem. Wymaga się od nich wiedzy zawartej w kilku obszernych podręcznikach, na około 2000 stronach. Ta norma nie jest osiągalna u nas. Mamy niższą wydajność nie tylko w sektorze produkcji dóbr (m.in. w połowie ryb, wydobywaniu węgla), ale także w sektorze usług edukacyjnych. Wejście w struktury Unii Europejskiej zobowiązuje nas do zmniejszenia tych dystansów. Stąd nadzieja, że popyt na publikacje akademickie wzrośnie.

Jest kilka kwestii dyskusyjnych związanych z popytem na książki. Dwie z nich warto podjąć.

Wiedza o zarządzaniu ludźmi nie jest wiedzą nową. Ma ona głębokie korzenie w historii. Człowiek pracując zespołowo posiadał kopalnię wiedzy o tym, co prawidłowe a co nieprawidłowe w zarządzaniu ludźmi. Ta wiedza jest ujęta w przysłowia, w pracach autorów starożytnej Grecji i Rzymu, w pismach z epoki średniowiecza. Wiedza ta zawiera zasady uniwersalne zarządzania ludźmi. To co nowe w tej wiedzy wynika z obecnej techniki, organizacji i ekonomii gospodarki światowej. W gospodarce globalnej wszyscy z wszystkimi konkurują o miejsce na rynku dóbr i usług, ceną, technologią, kosztami, wydajnością, jakością.

Tego przedtem nie było. To „nowe” wymaga bardzo sprawnego działania stąd położono akcent we współczesnych publikacjach na poszukiwanie efektywnych metod zarządzania ludźmi. W poprzednich epokach ludzie mieli inne problemy. Ale to nie znaczy, że dawne prace przestały być użyteczne. Są interesujące i pomocne do ustalenia uniwersalnych zasad i metod zarządzania ludźmi. Współczesne zaś publikacje ułatwiają ukształtowanie metod zarządzania specyficznych dla gospodarki globalnej.

Inna szczególnie trudna kwestia to zarządzanie ludźmi w małych organizacjach. W Polsce w okresie transformacji małe firmy odgrywają bardzo znaczącą rolę. Ludzie pracując na własny rachunek tworzą swoje miejsca pracy, zatrudniając innych i w dość elastyczny sposób funkcjonując znajdują trwałą pozycję na rynku. Problemy zarządzania personelem opisywane w publikacjach zagranicznych są rezultatem badań

w korporacjach międzynarodowych i są mało użyteczne menedżerom tych małych firm. Ta sytuacja oznacza, że ci ludzie potrzebują innych publikacji, że rynek nie jest w stanie zaspokoić ich popytu. Jest to problem wymagający nowych publikacji.

Reasumując - popyt na publikacje fachowe w naszym kraju jest inny niż w krajach zachodnich. I choć podaż publikacji jest duża, to niewątpliwie nie jest łatwo znajdować takie książki, które czytelnika zachwyca. Ale co jest łatwe, a zarazem cenne? Czy łatwo jest znaleźć dobrego człowieka do pracy wykonawczej? Czy łatwo jest znaleźć dobrego szefa zarządzającego ludźmi?, itd., itd.

Tylko słaby człowiek nie podejmuje trudu poszukiwania dobrej książki fachowej. Podejmowanie zadań trudnych wzmacnia człowieka.

#### 5. Wykaz publikacji specjalistycznych o zarządzaniu w skali mikroekonomicznej opublikowanych w Polsce

1. M. Armstrong, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.
2. St. Borkowska, Negocjacje zbiorowe, PWN, Warszawa 1997.
3. S. Burt, Jak zdobyć pracę, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1995-
4. S. R. Domański, Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy, PWN, Warszawa 1993.
5. J. Dziembaj, Jak sprzedać się pracodawcy, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 1994.
6. M. Kostera, Zarządzanie personelem, PWE, Warszawa 1996.
7. K. Lanz, Zatrudnienie i zarządzanie personelem, PWN, Warszawa 1995-
8. T. Listwan, Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy, Wyd. Minex, Wrocław 1993.
9. A. Louart, Kierowanie personelem w przedsiębiorstwie, Wyd. Poltext, Warszawa 1995.
10. K. S. Ludwiniak, Pracownik właścicielem, Wyd. KUL, Lublin-Paryż 1989-
11. E. McKenna, N. Beech, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wyd. Gebethner i Ska, Warszawa 1997.
12. J. Nowicki, Paradoxy pełnego zatrudnienia, PWE, Warszawa 1990
13. D. Pettersen, J. Hillrik, Praca zespołowa, WNT, Warszawa 1993.

14. A. Polańska, Wprowadzenie do ekonomii pracy w gospodarce rynkowej, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1992.
15. A. Polańska, Ekonomia pracy w zarządzaniu, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1995.
16. K. Schwan, K. G. Seipel, Marketing kadrowy, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 1995.
17. J. Strużyna, Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 1996-
18. A. Szalkowski, Kształtowanie funkcjonalnych stosunków pracy, Wyd. Zakładu Narodowego im. Ossolińskich, Wrocław 1997.
19. D. Thierry, Ch. Sauret, Zatrudnienie i kompetencje, Wyd. Poltext, Warszawa 1994.
20. Tłumaczenie G. Krupińska, K. Stobińska, Inwestowanie w pracownika, Wyd. Poltext, Warszawa 1996.
21. J. Wratny, Układy zbiorowe w demokratycznym ustroju pracy, Wyd. Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 1997.
22. J. Zasadzka, Zarządzanie kadrami, Wyd. Wyższej Szkoły Morskiej w Gdyni, Gdynia 1996.
23. L. Zbiegień-Maciąg, Marketing personalny, Wyd. Business Press, Warszawa 1996.
24. Zbiorowa pod red. M. Juchnowicz, Zarządzanie zasobami pracy - strategia i instrumentarium, Instytut Funkcjonowania Gospodarki Narodowej, Zeszyt nr 31, SGH, Warszawa 1996.
25. Zbiorowa pod red. K. Makowskiego, Zarządzanie zmianami w zasobach pracy przedsiębiorstwa, Wyd. Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 1997.
26. Zbiorowa pod red. Z. Jasińskiego, Motywowanie w przedsiębiorstwie, Wyd. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1998.
27. Zbiorowa pod red. J. Mellera, Zarys polityki zatrudnienia, PWE, Warszawa 1990.
28. Zbiorowa pod red. A. Polańskiej, Zarządzanie personelem w Polsce, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1997.
29. Zbiorowa pod red. K. S<-diaka. Jak poszukiwać i zjednywać najlepszych pracowników, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1995-
30. Zbiorowa pod red. D. M. Stewart, Praktyka kierowania, PWE, Warszawa 1994.

31. Zbiorowa pod red. A. Szalkowskiego, Wprowadzenie do zarządzania personelem, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1996-
32. Zbiorowa pod red. S. Tsuru, Zasoby ludzkie, zatrudnienie i rozwój, P W E, Warszawa 1986.



## SYMPTOMY I METODY OCENY ZAGROŻENIA SYTUACJI FINANSOWEJ PRZEDSIĘBIORSTWA

LECH BEDNARSKI

### 1. Symptomy zagrożenia sytuacji finansowej przedsiębiorstwa

**A**NALIZY oparte na rocznych sprawozdaniach finansowych przedsiębiorstw w Polsce - zarówno państwowych jak i prywatnych - wykazują w ostatnich latach dość często ich złą sytuację finansową. Taki stan wywołuje nie tylko trudności bieżącej działalności, w tym szczególnie zakłócenia w regulowaniu zobowiązań, ale także w wyniku stopniowego pogarszania się sytuacji, prowadzić może do upadłości i ostatecznej likwidacji przedsiębiorstwa.

Problem oceny sytuacji finansowej przedsiębiorstwa stał się w związku z tym jednym z podstawowych elementów pracy biegłych rewidentów (audytorów) i znaleźć powinien odzwierciedlenie w raporcie z badania sprawozdania finansowego. Art. 65 ust. 4 Ustawy z dnia 29 września 1994 roku o rachunkowości wymaga, aby wystąpiło w raporcie „przedstawienie sytuacji majątkowej i finansowej, wyniku finansowego oraz rentowności jednostki ze wskazaniem na zjawiska, które w porównaniu z okresami poprzednimi w istotny sposób wpływają negatywnie na tę sytuację, a zwłaszcza zagrażają kontynuowaniu działalności przez jednostkę”. Podkreślają to także - Międzynarodowy Standard Rachunkowości nr 1 oraz Międzynarodowy Standard Rewizji Finansowej nr 23 mówiące o zasadzie kontynuacji działalności (going concern). Jej uwzględnienie prowadzić powinno do sformułowania opinii co do możliwości dalszej działalności przedsiębiorstwa, bez istotnych ograniczeń i zakłóceń.

W świetle tych potrzeb i wymogów analiza finansowa jako nauka i funkcja gospodarcza winna wypracować i wskazać właściwe instrumenty oraz sposoby ujawnienia i oceny sytuacji.

Użyteczność analizy finansowej w procesie zarządzania będzie tym większa, im szybsze i bardziej wiarygodne będzie - przy zastosowaniu jej metod - rozpoznanie zagrożenia sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. Szybka orientacja o zakłóceniach działalności gospodarczej (w oparciu o odpowiedni system wczesnego ostrzegania), pozwolić może na bardziej skuteczne pokonywanie zaistniałych trudności oraz dalsze im zapobieganie.

Symptomy i czynniki zagrożenia sytuacji finansowej przedsiębiorstwa można ogólnie podzielić na:

- zewnętrzne i wewnętrzne,
- finansowe i pozafinansowe (operacyjne).

Symptomy zewnętrzne są to sygnały pochodzące z otoczenia przedsiębiorstwa, w którym ono funkcjonuje. Mogą to być sygnały z zagranicy, krajowe, regionalne lub branżowe.

Sygnały pochodzące z zagranicy mogą wiązać się z zakłóceniami na rynkach międzynarodowych (np. kapitałów, paliw, zbóż) i wynikać z konfliktów militarnych, walki konkurencyjnej znaczących producentów, poważnych kataklizmów spowodowanych siłami natury itp. Prowadzić one mogą do znacznych zmian cen, trudności zaopatrzenia w określone surowce lub zbytu produktów. Wpływ na to mogą mieć także postanowienia międzynarodowych organizacji finansowych takich jak: Bank Światowy czy Międzynarodowy Fundusz Walutowy.

Sygnały krajowe dość często mają także związek z zakłóceniami na rynkach międzynarodowych prowadzącymi w konsekwencji do wzrostu cen krajowych, które mogą wynikać z ustaleń w zakresie Budżetu Państwa (np. starań o pokrycie niedoboru budżetowego), zmian stóp procentowych ogłaszanych przez bank centralny i banki komercyjne, zmian kursów walutowych itp. Rozszerzeniem tych sygnałów mogą być również wyniki badań i prognozy rozwoju gospodarczego w skali krajowej lub regionalnej, opracowane przez Główny Urząd Statystyczny lub wyspecjalizowane instytucje naukowe.

Sygnały branżowe mogą wynikać z przewidywanych zmian cen określonych surowców lub produktów oraz możliwości ich wytworzenia i zbytu, prognozy zmian koniunktury oraz działalności konkurentów, a wreszcie analizy oparte na wiarygodnych ustaleniach wskaźników finansowych (rentowności, płynności, struktury finansowania), w przekrojach branżowych oraz regionalnych, publikowane przez urzędy statystyczne i instytucje naukowo-badawcze.

Rozpatrując w szerszym zakresie czynniki i sygnały makrootoczenia oddziałujące na działalność przedsiębiorstwa wyróżnić można czynniki: ekonomiczne, polityczne, społeczne, technologiczne, międzynarodowe, prawne i demograficzne.

Symptomy wewnętrzne wiążą się zazwyczaj z różnego rodzaju czynnikami wynikającymi ze stanu wyposażenia przedsiębiorstwa w określone zasoby majątkowo-kapitałowe i osobowe, ich wykorzystaniem, poziomem organizacyjnym funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz faktycznymi kwalifikacjami jego kierownictwa.

Istotną rolę w rozpoznawaniu symptomów zagrożenia sytuacji finansowej przedsiębiorstwa ma odpowiedni, dostosowany do jego potrzeb, system informacji ekonomicznej, a szczególnie rachunkowości zarządczej i analizy finansowej.

Symptomy finansowe zagrożeń (wskazuje je m.in. wspomniany wyżej Międzynarodowy Standard Rewizji Finansowej nr 23) ujawniają się głównie w wiarygodnych danych sprawozdań finansowych (bilansu oraz rachunku zysków i strat), a także obliczanych i interpretowanych wskaźnikach analizy finansowej. Takimi symptomami pogarszającej się sytuacji finansowej przedsiębiorstwa mogą być w szczególności:

- niski poziom wskaźników płynności finansowej i związane z tym pogłębianie braku pokrycia finansowego (wyplacalności) - często związane ze wzrostem należności trudno ściągalnych,
- znaczące zmniejszenie się kwoty zysku brutto (a także netto) lub powstanie straty netto, a zatem także pogorszenie się poziomu podstawowych wskaźników rentowności (sprzedaży, majątku, kapitału własnego),
- powtarzająca się w ocenie przyczynowej przychodów ze sprzedaży i wyniku finansowego - przewaga wpływu czynników ekstensywnych nad intensywnymi
- widoczne powiększenie się zapotrzebowania na kredyty i pożyczki (zwykle krótkoterminowe) oraz zakłócenia w ich spłacie,
- zwiększanie się zobowiązań wobec dostawców i instytucji publiczno-prawnych, w tym przeterminowanych (mimo stosowanych sankcji),
- zwiększenie się kosztów operacji finansowych, a zwłaszcza płaconych odsetek,
- pozyskiwanie środków na finansowanie bieżącej działalności przez dyskonto weksli i papierów wartościowych oraz niekiedy wyprzedaż

- składników majątku trwałego po niższej cenie,
- « rosnące zamrożenie środków w inwestycjach nie zakończonych w terminie,
- wzrost stanu produkcji nie zakończonej oraz zapasów wyrobów (towarów) trudno zbywalnych, występowanie przeterminowanych zapasów materiałowych i wadliwa ich struktura.

Wśród symptomów pozafinansowych (operacyjnych) zagrożenia sytuacji finansowej przedsiębiorstwa na szczególną uwagę zasługuje mogą:

- brak przyszłościowych, realnych planów rozwoju przedsiębiorstwa, ograniczona ilość własnych patentów i zakupionych licencji możliwych do wykorzystania,
- częste zmiany na stanowiskach kierowniczych w przedsiębiorstwie, brak odpowiednio kwalifikowanej i kompetentnej kadry rezerwowej, a także zachowania i styl życia członków zarządu firmy,
- brak odpowiednio zorganizowanej i spełniającej swe funkcje kontroli wewnętrznej,
- malejący relatywnie udział przedsiębiorstwa w ogólnej sprzedaży na rynku,
- niekorzystna struktura wiekowa maszyn i urządzeń oraz zaniedbania w ich konserwacji i szkodliwość dla środowiska,
- utrata najważniejszych odbiorców i rzetelnych finansowo klientów lub korzystnych źródeł dostaw,
- znaczne zwolnienia pracowników, zmniejszenie efektywnego czasu pracy oraz ograniczenie świadczeń socjalnych.

Pogarszanie się sytuacji finansowej przedsiębiorstwa może być procesem powolnym, stopniowym i początkowo mało zauważalnym, może jednak być niekiedy procesem nagłym, szybkim i wyraźnym. Celowe jest zatem częste śledzenie odpowiednich symptomów i wskaźników oraz wyciąganie na ich podstawie wniosków we właściwym czasie. Szczególnie w warunkach dość wysokiej inflacji powierzchowne obserwacje i oceny mogą być mylące.

W pogarszaniu się sytuacji finansowej przedsiębiorstwa wyróżnia się szereg faz - od mało znaczących objawów do narastających zakłóceń i upadłości. Formalne wymogi postępowania upadłościowego określa prawo upadłościowe podane w Rozporządzeniu Prezydenta RP z dnia 24 października 1934 roku, którego jednolity tekst podaje Obwieszczenie Ministra Sprawiedliwości z 25.10.1991 r. (Dz.U. nr 118 poz. 512) oraz ostatnia nowelizacja zawarta w Ustawie z dnia 31.7.1997 r. (Dz.U. nr 117 poz. 751).

J. Argenti w swych pracach wyróżnia następujące cztery fazy pogarszania się sytuacji finansowej przedsiębiorstwa<sup>2</sup>:

- « faza pierwsza - następuje stopniowe utrwalenie się niedomogów działalności choć nie wywołują one jeszcze istotnych zmian i zakłóceń,
- faza druga - niedomogi prowadzą do popełniania błędów i stopniowego pogłębiania nieprawidłowości,
- faza trzecia - ujawniają się istotne zakłócenia w działalności szczególnie w zakresie wypłacalności przedsiębiorstwa,
- faza czwarta - końcowa, w której następuje upadłość, a w konsekwencji likwidacja przedsiębiorstwa.

Inni autorzy - W. Weitzel i E. Johnson<sup>3</sup> wskazują na pięć etapów pogarszania sytuacji wyróżniając: zaślepienie (*blindness*), beczynność (*inaction*), błędy w działaniu (*faulty action*), kryzys (*crisis*) i rozkład (*dissolution*).

Przedsiębiorstwo zagrożone upadłością starać się powinno - oprócz wewnętrznych działań sanacyjnych - o odroczenie spłaty długów lub nawet - w uzgodnieniu z wierzycielami - o częściowe ich umorzenie (szczególnie należnych odsetek). Unormowania w tym zakresie określiła szczególnie Ustawa z dnia 3 lutego 1993 roku o restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw i banków (Dz.U. nr 18 poz. 82).

## 2. Metody oceny zagrożeń sytuacji finansowej

Od szeregu już lat analitycy finansowi poszukują adekwatnych i wiarygodnych metod oceny zagrożeń sytuacji finansowej, które sygnalizowałyby odpowiednio wcześnie istotne trudności i zakłócenia w działalności przedsiębiorstwa oraz konieczność skutecznych działań sanacyjnych. Na odnotowanie i uwagę zasługiwać mogą metody niektórych autorów amerykańskich, brytyjskich i niemieckich, takich jak: W. H. Beaver, P. Weibel, R. Ch. Moyer,

R. G. Haldeman, P. Narayanan, R. O. Edmister, K. Beerman i H. G. Wienreich. Najszerze zastosowanie w praktyce światowej znalazł jednak wypracowany przez E. Altmana i opublikowany w roku 1968 System Z-score (*Zeta analysis*) oparty na wybranych, odpowiednio skorygowanych kilku wskaźnikach finansowych. System ten wynikał

2 J. Argenti: *Predicting corporate failure*, *Accountancy*, nr 2/1986.

3 W. Weitzel, E. Johnson: *Decline in Organization - A literature Integration and Extantion*. Cyt. za referatem S. Mignon: *From decline to failure: teoretical controversial questions and renewal of the debatę - przedstawionym na VIII Kongresie IAAER w Paryżu (X 1997)*.

z przeprowadzonych na przestrzeni kilku lat **badania** licznego zespołu przedsiębiorstw głównie amerykańskich, z wyróżnieniem z jednej strony przedsiębiorstw, które zbankrutowały, z drugiej zaś przedsiębiorstw, które wykazywały zadawalającą kondycję finansową i rozwijały się.

W systemie Z-score analysis z roku 1968 E. Altman proponował stosowanie następujących pięciu wskaźników finansowych:

$X_1$  relacja kapitału pracującego (tj. majątku obrotowego pomniejszonego o zobowiązania bieżące) do całości aktywów – *working capital to total assets*,

$X_2$  relacja zysku z podziału pozostawionego na potrzeby przedsiębiorstwa (tj. zakumulowanego zysku zatrzymanego) do całości aktywów – *retained earnings to total assets*,

$X_3$  relacja zysku brutto powiększonego o odsetki do całości aktywów – *earnings before interest and tax (EBIT) to total assets*,

$X_4$  relacja rynkowej wartości kapitału własnego do całości zobowiązań – *market value of equity to total liabilities*,

$X_5$  relacja przychodów ze sprzedaży do całości aktywów – *sales to total assets*.

Poszczególne wskaźniki przed obliczeniem ogólnego, podsumowującego wskaźnika Z-score podlegały korekcie przy zastosowaniu empirycznych współczynników korygujących, określających ich wzajemne relacje i rangę w systemie oceny. Zastosowane współczynniki korygujące były następujące:

$$\text{Z-score} = X_1 - 1,2 + X_2 - 1,4 + X_3 - 3,3 + X_4 - 0,6 + X_5 - 1,0$$

Obliczony po podsumowaniu skorygowanych wskaźników ( $X_1$  do  $X_5$ )

ogólny wskaźnik Z-score na poziomie wyższym niż 2,99 świadczył o zadawalającej sytuacji finansowej, natomiast wskaźnik ten na poziomie niższym niż 1,81 potwierdzał poważne zagrożenie sytuacji i przypuszczalną upadłość przedsiębiorstwa. Przedział pomiędzy wielkościami Z-score 1,81 a 2,99 określany był jako „szara strefa” (grey area) i wskazywał na niebezpieczeństwo oraz zmienność sytuacji finansowej, przy czym jako graniczny poziom w tej strefie uznawana była wartość wskaźnika 2,675.

Badania międzynarodowe przeprowadzane przez E. Altmana potwierdziły słuszność tego systemu. Przykładowo wskaźnik Z-score w tych badaniach wykazywał następujące przeciętne wielkości w różnych krajach:

4 Por. E. Altman: *Financial Ratios. Discriminal Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy*, *Journal of Finance* nr 23/1968.

|                             | USA (1979) | Australia (1981) | Brazylia (1979) |
|-----------------------------|------------|------------------|-----------------|
| Przedsiębiorstwa upadłe     | 1,271      | 1,707            | 1,124           |
| Przedsiębiorstwa działające | 3,878      | 4,003            | 3,053           |

W roku 1983 E. Altman zaprezentował na podstawie dalszych, kilkuletnich badań – zmodyfikowany nieco System Z-score – głównie dla spółek akcyjnych. Przy zachowaniu modelu uwzględniającego pięć uprzednio wymienionych wskaźników ( $X_1$  do  $X_5$ ) zastosował poniższe współczynniki korygujące<sup>5</sup>:

$$Z\text{-score} = X_1 - 0,717 + X_2 - 0,847 + X_3 - 3,107 + X_4 - 0,420 + X_5 - 0,998$$

Natomiast jako wielkości graficzne wskaźnika Z-score przyjął poziom 1,20 do 2,90.

E. Altman w jednej z kolejnych modyfikacji Systemu Z-score proponowanej dla mniejszych przedsiębiorstw usługowych wyróżnił następujące cztery wskaźniki i odnoszące się do nich współczynniki korygujące:

$Y_1$  relacja kapitału pracującego do całości aktywów,

$Y_2$  relacja zysku zatrzymanego do całości aktywów,

$Y_3$  relacja zysku brutto do całości aktywów,

$Y_4$  relacja kapitału własnego do całości zobowiązań,

$$Z\text{-score} = Y_1 - 6,56 + Y_2 - 3,26 + Y_3 - 6,72 + Y_4 - 1,05$$

W ustaleniach tego modelu przyjęto, że wielkości graniczne kształtują się na poziomie 1,1 do 2,6 (w ich ramach występuje „szara strefa”).

Wśród dalszych systemów oceny zagrożeń sytuacji finansowej przedsiębiorstwa na uwagę i dalsze badania empiryczne w warunkach polskich zasługuje System Z-score analysis R. J. Tafflera, który uwzględnia następujące cztery wskaźniki wraz z ich rangą w wymiarze procentowym<sup>6</sup>:

$X_1$  relacja zysku brutto do majątku obrotowego (*Profit before tax to current assets*) – 53%,

$X_2$  relacja majątku obrotowego do zobowiązań bieżących (*Current assets to current liabilities*) – 13%,

5 Por. T. Stasiewski, Z-score indeks przewidywanego upadku przedsiębiorstwa, Rachunkowość nr 12/1996.

6 Por. H. Koh, L. Killough, The Use of Multiple Discriminal Analysis in the Assessment of the Going – Concern Status of an Audit Client, Journal of Business Finance and Accounting nr 17/1990.

$X_3$  relacja zobowiązań bieżących do aktywów (*Current liabilities to total assets*) – 18%,

$X_4$  luka kredytowa – czasokres, w którym przedsiębiorstwo może realizować operacje finansowe wykorzystując tylko własne zasoby (aktywa) bez pomocy zewnętrznej – 16%

Inni autorzy – H. Koh i L. Killough proponują zwrócić uwagę na następujące wskaźniki:

$X_1$  relacja majątku obrotowego bez zapasów do zobowiązań bieżących,

$X_2$  relacja zysku pozostawionego (zatrzymanego) do całości aktywów,

$X_3$  zysk na jedną akcję (*earnings per share*),

$X_4$  dywidenda na jedną akcję (*dividend per share*).

Współczynniki korygujące tych wskaźników (traktowane jako uzupełnienie wyjściowego, jednolitego – 1,2501) są następujące:

$$Z\text{-score} = -1,2501 + X_1 - 0,8701 + X_2 - 2,1981 + X_3 - 0,1184 + X_4 - 0,8960$$

Wreszcie J. Robertson proponuje uwzględnienie następujących pięciu wskaźników<sup>7</sup>:

$X_1$  przychód ze sprzedaży -aktywa/ przychód ze sprzedaży (*Sales-total assets/Sales*),

$X_2$  zysk brutto/aktywa (*Profit before tax/Total assets*),

$X_3$  majątek obrotowy – całość zobowiązań/zobowiązania bieżące (*Current assets -Total debt/Current liabilities*),

$X_4$  kapitał własny – kredyty pożyczki/całość zobowiązań (*Equity - Total borrowing/total debt*),

$X_5$  majątek płynny – saldo ujemne rachunku bankowego/zobowiązania fakturowe (*Liquid assets - Bank overdraft/Creditors*).

$$Z\text{-score} = X_1 - 3,0 + X_2 - 3,0 + X_3 - 3,3 + X_4 - 0,6 + X_5 - 1,0$$

W interpretacji tego wskaźnika *Z-score* spadek w ciągu roku (okresu porównywanego) o 40% lub więcej świadczyć może o poważnym zagrożeniu sytuacji finansowej przedsiębiorstwa.

W Polsce podjęto także próby zastosowania Systemu *Z-score Analysis* E. Altmana z pewnymi modyfikacjami i zastrzeżeniami. Przykładowo T. Stasiewski przedstawił wyniki badania 462 przedsiębiorstw uczestniczących w Programie NFI według stanu na koniec 1994 roku. Wykazały one, iż 74 przedsiębiorstwa uzyskały wskaźnik *Z-score* niższy niż 1,20 (tj. 16,0%),

7 Por. J. Robertson, *Company failrue - measuring changes in Financial health trough ratio analysis*, *Managment Accounting* nr 11/1983.



a 308 poniżej granicznej wielkości 2,675 (tj. 66,7%). Tymczasem do połowy roku 1996 spośród tych przedsiębiorstw ogłosiło upadłość zaledwie 9 spółek.

W innej próbie K. Łukaszewski i P. Dąbroś<sup>8</sup> zbadali sytuację finansową 66 przedsiębiorstw notowanych na Gieldzie Papierów Wartościowych w Warszawie według stanu na koniec 1996 roku. Wykazały one, iż wskaźnik Z-score niższy od 1,80 uzyskało 6 spółek (Espebepe, Swarzędz, Universal, Beton Stal, Bytom i Zasada), zaś niektóre osiągnęły wskaźniki na poziomie szczególnie wysokim, jak np. Polifarb Wrocław 25,07, Góraźdże 21,35, Chemiskór 14,55, Irena 12,57, Polifarb Cieszyn 12,34, E. Wedel 11,35. Ustalenia te nie są jednak w warunkach polskich - jak zaznaczyli autorzy badań - w pełni adekwatne ze względu na mankamenty w doborze i treści ekonomicznej niektórych wskaźników. Szczególne zastrzeżenia i wątpliwości w doborze elementów wskaźników budziła odmienność tworzenia kapitałów własnych oraz uwzględniania kategorii „zysku zatrzymanego”.

Na tle zaprezentowanych zarysowo metod (systemów) oceny zagrożeń sytuacji finansowej przedsiębiorstwa, wydaje się, iż w warunkach polskich na uwagę zasługiwać mogą w szczególności następujące wskaźniki analizy finansowej:

- płynność bieżąca (majątek obrotowy / zobowiązania bieżące),
- poziom ogólnego zadłużenia (zobowiązania ogółem / całość aktywów),
- stopień pokrycia zobowiązań z nadwyżki finansowej (zysk netto / przychód ze sprzedaży),
- rentowność netto sprzedaży (zysk netto / kapitał własny bez zysku).

Ostatni wskaźnik celowe jest rozwinąć w odpowiednim układzie piramidalnym z uwzględnieniem rentowności majątku, a w tym także jego obrotowości.

Reasumując stwierdzić należy, iż problemy oceny zagrożeń sytuacji finansowej przedsiębiorstw zasługują w Polsce na szersze zainteresowanie w pracach teoretycznych i empirycznych uczelni ekonomicznych, a także praktyki gospodarczej.

8 K. Łukaszewski, K. Dąbroś: Jak i gdzie znaleźć bankruta?, Prawo i Gospodarka nr 49/1998 oraz: Cała prawda o przedsiębiorstwie, Prawo i Gospodarka 56/1998.

## DEFINICJE I CECHY FUNDACJI

TOMASZ BIAŁAS

FUNDACJA JEST instytucją prawną, której początki sięgają średniowiecza. J\_ Realizowała ona wtedy cele i zadania, których nie realizowało jeszcze państwo. Realizacja zadań wynikała z posiadanego przez fundację majątku, często powstałego w wyniku zapisów testamentowych.

W wieku dziewiętnastym i początkach dwudziestego odróżniano od siebie fundacje w ścisłym znaczeniu, które nazywano autonomiczne lub nieautonomiczne<sup>1</sup>. Fundacjami autonomicznymi były fundacje powołane dla realizacji celów uznanych za użyteczne a jednocześnie niegospodarcze. Działały one dzięki posiadanemu majątkowi. Fundacjami nieautonomicznymi nazywano oddanie majątku na rzecz powstałego lub istniejącego wcześniej podmiotu dla realizacji określonych celów. W okresie tym większość fundacji miała charakter fundacji prywatnych, choć istniały również tzw. fundacje publicznoprawne tworzone ze środków publicznych<sup>2</sup>.

W Polsce instytucja fundacji ma wielowiekową historię. Pierwszą znaną fundacją był Instytut Św. Ducha w Sandomierzu, który powstał w 1222 r. i funkcjonował - jako schronisko dla dzieci i starców oraz szpital psychiatryczny - aż do roku 1939A Powstał on - jak również większość powoływanych w wiekach XII do XVI - w ścisłej łączności z Kościołem. Dopiero pod koniec XVIII wieku instytucja fundacji zaistniała

1 Por. H. Izdebski: *Fundacje i stowarzyszenia*, Omnia, Warszawa 1994, s. 26

2 Por. tamże, s. 26

3 Por. B. Ćwierz: *Istytucja fundacji. Trochę historii*. *Życie Gospodarcze* nr 24 z 10.04.1984 r. s. 7

w Polsce jako osoba prawna<sup>4</sup>. Niewątpliwie najszybszy rozwój fundacji nastąpił po utracie przez Polskę niepodległości, kiedy to wielkie rody magnackie (Działyńscy, Krasińscy, Raczyńscy, Czartoryscy, Ossolińscy) powodowane uczuciami patriotycznymi zaczęły gromadzić dzieła sztuki malarskiej, drukarskiej i innej świadczącej o tożsamości narodowej<sup>5</sup>. W okresie międzywojennym działały w Polsce - według urzędowej statystyki sporządzonej w 1932 r. i ogłoszonej przez S. Raczyńskiego - 3094 fundacje<sup>6</sup>. Jednak statystyka ta - jak wskazuje sam autor - może być niedokładna, gdyż nie obejmowała fundacji nie zgłoszonych do rejestracji a działających na obszarach zarządzanych przez żydowskie gminy wyznaniowe. Do najbardziej znanych w tym okresie fundacji należy zaliczyć: Liceum Krzemienieckie, fundację Sułkowskich, fundację Zakładów Kórnickich, fundację Potulicką, fundację Wieś Kościuszkowska. Podkreślenia wymaga fakt odróżniania w owym czasie fundacji świeckich od kościelnych. Jeśli fundacja służyła bezpośrednio Kościołowi lub fundusze gromadzone przez fundacje przeznaczane były na cele kultu religijnego - uznawane były za fundacje kościelne. W każdym innym wypadku uznawano, iż ma ona charakter fundacji świeckiej<sup>7</sup>.

Po II Wojnie Światowej fundacje na ziemiach polskich istniały do roku 1952, kiedy to mocą dekretu Prezydenta Rzeczypospolitej z dnia 24 kwietnia zniesiono tego rodzaju instytucję, upaństwiając majątek istniejących fundacji bez odszkodowania<sup>8</sup>. Sytuacja taka trwała aż do roku 1984, kiedy Sejm uchwalił ustawę o fundacjach<sup>9</sup>, przywracając tym samym ponownie do życia tę instytucję prawną. Jednakże do roku 1989 ruch fundacyjny rozwijał się dość powoli. Na potwierdzenie tej tezy wystarczy przytoczyć fakt, iż do końca roku 1989 utworzono zaledwie 300 fundacji. Dopiero zmiany ustrojowe, które zaszły na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych zdecydowanie przyspieszyły proces powoływania tego typu organizacji. Statystyki wskazują, iż lata 1990-93 charakteryzowały się największym przyrostem liczby zarejestrowanych fundacji, przy czym swoje maksimum zanotowano w roku 1992 kiedy to zarejestrowano prawie

4 Tamże, s. 7

5 Por. T. Elmerych, Z. Groyecka: *Fundacje*, TNOiK Bydgoszcz 1990, s. 6

6 Por. B. Ćwierz: *Istytucja fundacji. Trochę historii*, op. cit., s. 7

7 Por. tamże s. 7

8 Por. Dz.U. nr 15 z 1952, poz. 172

9 Por. Ustawa z dnia 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach, Dz.U. nr 21 z 1984 r., poz. 97

1200 tego rodzaju organizacji<sup>10</sup>. W 1995 r. w naszym kraju istniało ok. 23 tysiące organizacji pozarządowych, a w tym około 7 tysięcy stowarzyszeń i 4,5 tysiąca fundacji<sup>11</sup>. Były to organizacje formalnie zarejestrowane. Trudno jest jednak oszacować jaka ilość organizacji tego typu była nie zarejestrowana a prowadziła swoją działalność<sup>12</sup>.

Również w krajach o utrwalonej gospodarce rynkowej instytucje non-profit a w tym i fundacje rozwinęły w sposób znaczący swoją działalność. Dla przykładu w Niemczech istnieje obecnie prawie 7 tysięcy różnych organizacji non-profit, a w tym około 6,8 tysiąca fundacji<sup>13</sup>. Natomiast społeczeństwo Stanów Zjednoczonych do roku 1990 powołało do życia 31996 fundacji, posiadających łączne aktywa w wysokości 137 mld USD i udzielających grantów na kwotę prawie 8 mld USD rocznie<sup>14</sup>.

W celach poznawczych warto prześledzić kilka współczesnych definicji fundacji.

E. Osmańczyk określa fundację jako termin międzynarodowy, określający instytucję zarządzającą funduszami, które przeznaczone są na cele ustalone przez twórców fundacji<sup>15</sup>.

W. Kopaliński stwierdza, iż fundacja to „instytucja, której podstawą jest majątek przeznaczony (przez fundatora, założyciela, donatora) na określony cel, zazwyczaj naukowy, kulturalny, dobroczynny, religijny; ofiarowanie czegoś do użytku społecznego; nadanie, zapis”<sup>16</sup>.

Nowa Encyklopedia Powszechna PWN podaje, iż fundacja to „...instytucja realizująca zadania społeczne nie mające charakteru działalności

10 Por. *Informator o organizacjach pozarządowych w Polsce*, Bank Informacji o Organizacjach Pozarządowych KLON/JAWOR, Warszawa 1995, s. XII

11 L. Michno, N. Skipietrow: *Ten trzeci*, Gazeta Wyborcza nr 4/1995, s. 10

12 Niektóre źródła podają, iż w Polsce w końcu 1994 roku mogło istnieć nawet około 47.000 organizacji o statusie fundacji i stowarzyszeń. Na liczbę tę składać się miało 4465 zarejestrowanych w sądzie rejestrowym dla miasta stołecznego Warszawy fundacji (oraz dodatkowo 775 o lokalnym zasięgu zarejestrowanych w sądach wojewódzkich), 29.580 stowarzyszeń oraz 12.216 jednostek terenowych tych stowarzyszeń (oddziałów) mających osobowość prawną, por. *Informator o organizacjach pozarządowych w Polsce*, op. cit. s. XI.

13 Por. M. Sworzeń: fundacje: *wielkie pieniądze trzeciego sektora*, Cash nr 48 z 1 12.1995

14 *Giving USA 1991. The Annual Report on Philanthropy for the Year 1990*, AA F R C TYust for Philanhropy, New York 1991, s. 79

15 E. J. Osmańczyk: *Encyklopedia ONZ i stosunków międzynarodowych*. Wiedza Powszechna, Warszawa 1982, s. 169.

16 W. Kopaliński: *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*. Wiedza Powszechna, Warszawa 1983, s. 150

gospodarczej (np. naukowe, oświatowe, socjalne), które w akcie fundacyjnym określił założyciel (fundator), przeznaczając na tę działalność odpowiedni majątek"<sup>17</sup>.

Polska ustawa o fundacjach mówi, iż „fundacja może być ustanowiona dla realizacji zgodnych z podstawowymi interesami Rzeczypospolitej Polskiej celów społecznie lub gospodarczo użytecznych, w szczególności takich jak: ochrona zdrowia, rozwój gospodarki i nauki, oświata i wychowanie, kultura i sztuka, opieka i pomoc społeczna, ochrona środowiska i zabytków”<sup>18</sup>.

Według A. Wasilewskiego „mianem fundacji określa się zwykle pewien majątek, przeznaczony stosownie do woli fundatora (założyciela) na określony cel i trwale z nim związany oraz mający zazwyczaj osobowość prawną”<sup>19</sup>.

W przedwojennych publikacjach na temat fundacji W. Rappe twierdził iż "przez fundację w znaczeniu obszerniejszym rozumiemy przeznaczenie majątku na cel użyteczności powszechnej, bądź to przez utworzenie odrębnego podmiotu prawnego, bądź przez przekazanie majątku już istniejącej osobie prawnej lub fizycznej z odpowiednim zleceniem. W znaczeniu ściślejszym przez fundację prywatno-prawną rozumiemy przeznaczenie majątku przynoszącego trwały dochód i wyposażonego w odrębną osobowość prawną przez osobę prywatną (fizyczną lub prawną) ze środków prywatnych, aktem prywatno prawnym, na cel użyteczności powszechnej przez władzę za taki uznany"<sup>20</sup>.

Ponieważ polskie prawo fundacyjne w dużym stopniu „przystaje” do prawa europejskiego uprawnione może być również zacytowanie definicji niemieckich autorów. Według nich fundacje to „...samodzielne podmioty prawa, utworzone w celu realizacji określonych szczególnych celów i nie mające charakteru zrzeszeniowego. Są one wyposażone w zdolność prawną i zdolność sądową. Przypisane im cele wypełniają samodzielnie w sposób trwały dzięki pomocy ludzi. Cechą istotną tych organizacji jest ścisły związek majątku z realizowanym określonym celem”<sup>21</sup>.

Natomiast wedle prawa austriackiego „fundacjami są przekazane przez

17 *Nowa Encyklopedia Powszechna PWN*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995, Tom II, s. 451

18 Ustawa z dnia 23 lutego 1991 roku o zmianie ustawy o fundacjach. Dz.U. nr 19/1991 poz. 82.

19 A. Wasilewski: *Prawna problematyka fundacji*, Państwo i Prawo nr 9/1984, s. 26.

20 W. E. Rappe: *Fundacje*, Warszawa, 1937

21 Enneccerus, Nipperdey, *Allgemeiner Teil des Bürgerlichen Rechts*, Tübingen 1959, s. 716 za H. Cioch: *Pojęcie i rodzaje fundacji*. Państwo i Prawo nr 2/1987, s. 63

fundatora masy majątkowe wyposażone w osobowość prawną, z których osiągnięte wpływy powinny być przeznaczane do realizacji wskazanych przez fundatora celów użyteczności publicznej lub celów charytatywnych"<sup>22</sup>.

D. Bugajna-Sporczyk i I. Janson twierdzą, iż „fundacja jest to jednostka organizacyjna wyposażona w majątek przekazany przez fundatora na realizację celów. Fundacji nadaje się statut oraz powołuje się jej zarząd, aby tym majątkiem dysponował, używając go na wskazane cele w sposób określony w statucie"<sup>23</sup>. W dalszej części swoich rozważań autorki stwierdzają, że „najważniejszym zadaniem fundacji jest właściwe ulokowanie majątku - tak, aby wypełnić wolę fundatora odnoszącą się do realizacji celu. Nie jest natomiast zadaniem fundacji świadczenie jakichś usług, wytwarzanie produktów itp., nawet gdyby nie były to działania zarobkowe. Tym bardziej zadaniem fundacji nie może być prowadzenie działalności zarobkowej ani świadczenie usług społecznie użytecznych z zastrzeżeniem odpłatności lub częściowej odpłatności"<sup>24</sup>.

H. Cioch określa fundację w sposób następujący: „...jest to jednostka organizacyjna typu zakładowego, wyposażona w osobowość prawną, utworzona z inicjatywy osób fizycznych bądź osób prawnych, po to, aby realizować w sposób trwały i na podstawie wpływów uzyskiwanych z przekazywanego im majątku, cele użyteczności publicznej wskazane w akcie fundacyjnym"<sup>25</sup>.

Powyższa definicja określa sześć najważniejszych elementów, które warunkują powstanie i działalność fundacji<sup>26</sup>.

Fundacje są według prawa polskiego osobami prawnymi, których zasadniczym substratem jest majątek (dlatego określamy je jako osoby prawne typu zakładowego).

Utworzenie fundacji następuje w drodze oświadczenia woli fundatora w postaci aktu fundacyjnego (w formie aktu notarialnego), a także w testamentie - rozporządzeniem majątkowym na wypadek śmierci, określają-

22 H. Cioch: *Pojęcie i rodzaje fundacji*, op. cit., s. 67

23 D. Bugajna-Sporczyk, I. Janson: *Zakładamy fundację*, Wydawnictwo Zrzeszenie Prawników Polskich, Warszawa 1994, s. 8

24 Tamże, s. 8

25 H. Cioch: *Pojęcie i rodzaje fundacji*, op. cit., s. 70. W innej swej publikacji ten sam autor przytacza nieco inną definicję fundacji stwierdzając, iż: „...fundacja jest instytucją prawną realizującą cele wskazane przez fundatora, na podstawie przekazanego przez niego majątku oraz za pomocą odpowiedniej struktury organizacyjnej zapewniającej optymalną efektywność w tym zakresie”. H. Cioch: *Organy i organizacja fundacji w aspekcie prawnoporównawczym*. Nowe Prawo, nr 5-6/1988, s. 58.

26 Tamże s. 70

Tabela i. Podstawowe cechy fundacji

| Cecha                         | Objaśnienie  |
|-------------------------------|--|
| cel tworzenia                 | dla realizacji celów społecznie lub gospodarczo użytecznych, zgodnych z podstawowymi interesami państwa; np., ochrona zdrowia, rozwój gospodarki i nauki, oświata i wychowanie |
| sposób tworzenia              | na podstawie aktu fundacyjnego tworzonego przez fundatorów będących osobami fizycznymi lub prawnymi  |
| posiadanie osobowości prawnej | na podstawie wpisu do sądowego rejestru fundacji, po stwierdzeniu ważności aktu fundacyjnego oraz zgodności celów i statutu z przepisami prawa                                 |
| istnienie nadzoru państwowego | od momentu wpisu do rejestru fundacji z możliwością likwidacji fundacji włącznie   |
| posiadanie przywilejów        | szczególnie w zakresie przywilejów prawnofinansowych; np. opłat sądowych czy podatków od spadków i darowizn  |

Źródło: opracowanie własne na podstawie H. Izdebski, *Fundacje i stowarzyszenia*, Omnia. Warszawa 1994, s. 30.

cego cel fundacji oraz wskazującego składniki majątkowe swego majątku przeznaczone na realizację wytyczonego celu. Tymi składnikami majątkowymi mogą być zarówno nieruchomości, jak i ruchomości, pieniądze oraz papiery wartościowe.

Fundacje mogą realizować wyłącznie cele społeczne lub gospodarczo użyteczne. Zauważmy, że przeciwstawiono tu cele społeczne celom gospodarczo użytecznym. Cel gospodarczo użyteczny nie musi być jednocześnie społecznie użyteczny. Mogą więc istnieć fundacje, które nie będą realizowały celów społecznie użytecznych. Oba rodzaje celów mogą występować alternatywnie, mogą też być realizowane równocześnie.

Specyfika fundacji jako podmiotu realizującego cele społecznie użyteczne pozwala na korzystanie z szeregu przywilejów; świadczenia darczyńców i sponsorów na jej rzecz, także umożliwiają im skorzystanie ze zwolnień.

Warunkiem funkcjonowania fundacji jest posiadanie odpowiedniej struktury organizacyjnej, umożliwiającej realizację celu i sprawne zarządzanie funduszami.

W fundacjach podstawą działania jest majątek a nie osoba - jak np. w spółdzielniach; majątek ten ma stałe, a nie tylko doraźnie służyć celom fundacji; jest to możliwe dzięki wpływom uzyskiwanym z dobrze ulokowanego majątku lub prowadzonej działalności gospodarczej.

Autor niniejszego artykułu, postanowił sformułować definicję fundacji w sposób następujący: *fundacja jest organizacją posiadającą osobowość prawną i realizującą niedochodowe cele ustanowione przez fundatora.*

Niektórzy autorzy rezygnując z tworzenia własnych definicji fundacji poprzestają jedynie na przedstawieniu ich głównych cech. Zestawienie tych cech prezentuje tabela 1.

Zaprezentowane zestawienie bazuje na wyróżnionych pięciu podstawowych cechach fundacji, przy wyraźnym uwypukleniu celu tworzenia. Autor zestawienia pozostaje więc w zgodzie z zaprezentowanymi wcześniej definicjami, które mocno akcentowały tę cechę.

Cechy fundacji mają zazwyczaj swoje odzwierciedlenie w regulacjach prawnych. Jak już wspomniano wcześniej rozwiązania w zakresie *polskiego* prawa fundacyjnego są zbliżone do rozwiązań innych krajów europejskich, w tym niemieckich. Poważniejsze różnice występują między rozwiązaniami europejskimi i amerykańskimi. W tablicy 2 przedstawiono krótką charakterystykę tych rozwiązań z uwzględnieniem podobieństw i różnic.

Ciekawą opinię na temat fundacji przedstawia B. Urbaniak<sup>27</sup> twierdząc, iż „szczególną formą NGO-s (*non-profit organizations*) są fundacje. Ich odmienność wynika stąd, że nie konkurują one z innymi jednostkami o klientów. Są natomiast włączone w mechanizmy konkurencji poprzez współzawodnictwo klientów starających się o przyznanie środków danej fundacji (np. w postaci grantów) lub współzawodnictwo kilku fundacji między sobą o sfinansowanie projektu mającego doniosłe, prestiżowe znaczenie dla tego, kto podejmie się jego realizacji. Choć fundacje nie biorą bezpośredniego udziału w rynku, to mają na niego wpływ, np. poprzez wspomaganie finansowe działalności innych organizacji niekomercyjnych” Stwierdzenia powyższe wymagają komentarza w kontekście realiów w jakich działają polskie fundacje, a co za tym idzie traktowania fundacji jako podmiotu badawczego. Otóż wydaje się, iż konstrukcja rynkowych zachowań fundacji w Polsce jest daleko inna niż w warunkach amerykańskich, do których odwołuje się w sposób bezpośredni autorka przytoczonego poglądu. W USA fundacje są przede wszystkim instytucją dystrybuującą środki finansowe przekazane wcześniej przez fundatora. W Polsce, z uwagi na brak kapitałów mogących stać się źródłem powołania „prawdziwej” fundacji, organizacje te realizują wiele celów statutowych, wypracowując często środki na tę działalność w sposób samodzielny prowadząc działalność gospodarczą lub otrzymując dotacje od innych organizacji oraz ze środków budżetowych. Dlatego też wydaje się, że w warunkach polskich fundacje są bezpośrednimi uczestnikami gry rynkowej, zabiegając zarówno o klienta jak

27 B. Urbaniak: *Organizacje niekomercyjne w gospodarce rynkowej*, *Gospodarka Narodowa* nr 9/1992, s. 41.



Tabela 2. Fundacje w różnych krajach.

| Kraj       | Wyróżniające cechy   |
|------------|--|
| Niemcy     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Podobnie jak w Polsce, brak ustawowej definicji fundacji.</li> <li>• Podkreślenie trzech nierozdzielnych elementów: niezwiązanej struktury organizacyjnej, celów oraz majątku.</li> <li>• Dopuszcza się istnienie fundacji publicznych służących dobru społecznemu i fundacji rodzinnych (prywatnych) służących interesom określonej rodziny lub rodzin.</li> <li>• Działalność gospodarczą mogą prowadzić jedynie fundacje rodzinne (prywatne).</li> </ul>   |
| Szwajcaria | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elementami konstytutywnymi są: majątek oraz cel.</li> <li>• Posiadanie osobowości prawnej nie jest elementem koniecznym.</li> <li>• Dopuszcza się istnienie fundacji publicznych służących dobru społecznemu i fundacji rodzinnych (prywatnych) oraz kościelnych służących interesom określonej rodziny lub kościoła.</li> <li>• Dopuszcza się tworzenie przez pracodawcę fundacji prowadzących na terenie zakładów pracy działalność w dziedzinie świadczeń socjalnych oraz zabezpieczeń społecznych.</li> <li>• Istnieć mogą jedynie fundacje, których głównymi celami są cele idealne czyli nie skierowane na osiągnięcie zysków.</li> </ul>   |
| Francja    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundacją może być wyłącznie prywatna organizacja utworzona z prywatnych kapitałów.</li> <li>• Nie mogą istnieć fundacje prowadzące działalność gospodarczą.</li> <li>• Fundacja musi realizować cele społecznie użyteczne (oceny, czy cele fundacji są rzeczywiście społecznie użyteczne dokonuje rząd).</li> <li>• Muszą posiadać osobowość prawną.</li> </ul>   |
| Austria    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elementami konstytutywnymi są: przekazanie na mocy aktu fundacyjnego określonego majątku, osobowość prawna, realizacja celów użyteczności publicznej lub celów charytatywnych, trwałość w zakresie realizacji</li> <li>• ^fied*ozwolone jest tworzenie fundacji niesamodzielnych i prywatnych (np. rodzinnych).</li> <li>• Niedozwolone jest prowadzenie działalności gospodarczej.</li> </ul>  |
| Belgia     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konieczne jest posiadanie osobowości prawnej.</li> <li>• Powstają w drodze oświadczenia woli osoby fizycznej dla realizacji celów użyteczności publicznej.</li> <li>• Funkcjonują dzięki przekazaniu majątkowi.</li> <li>• Fundator musi uzyskać zezwolenie rządu na utworzenie fundacji.</li> <li>» Wyłączone jest tworzenie fundacji prywatnoprawnych, niesamodzielnych, oraz prowadzących działalność gospodarczą.</li> <li>• Od fundacji odróżnia się zakłady służące interesom publicznym, tworzone z inicjatywy państwa.</li> </ul>   |
| USA        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Funkcje fundacji spełniają dwie instytucje prawne: fundacje niesamodzielne (tzw. <i>charitable trust</i>) oraz korporacje o celach fundacji (tzw. <i>charitable Corporation</i>); te ostatnie mają dominujące znaczenie.</li> <li>• Fundacje posiadają charakter korporacyjny (przeciwieństwo fundacji europejskich), tzn. mają członków często będących również fundatorami i sprawującymi funkcje w odpowiednich organach fundacji.</li> <li>• Fundacje typu <i>charitable corporations</i> mogą występować w formie <i>non-stock corporations</i> (nie emitują akcji) oraz <i>stock corporations</i> (emitują akcje).</li> <li>• Istnieje czasowe ograniczenie funkcjonowania (w zależności od ustawodawstwa stanowego, np. 50 lat lub 35 lat).</li> </ul> |
| Polska     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elementami konstytutywnymi są: posiadanie osobowości prawnej, istnienie majątku i ścisłe jego związanie z celem wskazanym przez fundatora, użyteczność społeczna lub gospodarcza, trwałość w zakresie realizowanych celów.</li> <li>• Wyłączone jest tworzenie fundacji o strukturze korporacyjnej.</li> <li>• Wyłączone jest tworzenie fundacji użyteczności prywatnej (np. fundacji rodzinnych).</li> <li>• Dopuszcza się możliwość prowadzenia działalności gospodarczej.</li> </ul>   |

Źródło: opracowanie własne na podstawie H. Cioch: *Pojęcie i rodzaje fundacji*, Państwo i Prawo, nr 2/1987, s. 62-71.

i o środki; prowadząc walkę konkurencyjną z innymi organizacjami sektora non-profit, jak i z organizacjami komercyjnymi.

Obecnie, w krajach o gospodarce rynkowej, fundacje traktowane są jako istotne ogniwo w procesie finansowania działalności publicznej. Potwierdzeniem tej opinii niech będzie następujący cytat: „We współczesnych krajach rozwój fundacji jest bardzo pożądanym. Zarówno organy państwowe, jak i samorządy terytorialne oraz poszczególni członkowie społeczeństwa są zainteresowani rozwojem fundacji, bo nawet w najbogatszym kraju finanse państwa i samorządów terytorialnych okazują się niewystarczające do zaspokojenia ciągle rosnących potrzeb społecznych. Fundacje uzupełniają budżety w tym zakresie, wykorzystując przy tym majątek pochodzący z ofiarności społecznej i innych podmiotów. [...] Państwo popierając rozwój fundacji powinno uruchamiać instrumenty skłaniające w tym kierunku. W warunkach gospodarki rynkowej szczególne znaczenie mają instrumenty podatkowe w postaci ulg i zwolnień, dotyczące z jednej strony darowizn na rzecz fundacji, a z drugiej - działalności statutowej i zarobkowej samych fundacji” . Niestety poglądy te nie są obecnie powszechnie wyznawane w polskich kręgach władzy.

Jak już wcześniej wspomniano, fundacje mogą realizować bardzo różnorodne - wyznaczone przez fundatorów - zadania. Przyjęte i zapisane w statucie zadania implikują późniejsze zachowania i „przynależność” danej fundacji do grupy podobnych organizacji tego typu. Możemy więc mówić o istnieniu różnych rodzajów fundacji ze względu na przyjęte kryterium klasyfikacyjne. W tym miejscu zasadne jest przedstawienie niektórych z tych kryteriów. Autor zdecydował się omówić takie kryteria jak: obszar działalności, sposób zagwarantowania funduszy na realizację celów statutowych, intensywność pracy, struktura organizacyjna oraz koncentracja na wspomaganym formie własności.

Stosując kryterium obszaru działalności możemy w sposób ogólny mówić o fundacjach działających na polu edukacji, kultury, religii, działań dobroczynnych, obrony społeczeństw, ochrony zdrowia, polityki. Uszczegółowienie tego podziału zaproponował J. J. Wygnański, autor raportu o polskich fundacjach, opublikowanego w 1993 roku<sup>28</sup> wyróżnia 20 obszarów zainteresowań fundacji. Wskazuje on, że nie jest to typologia rozłączna, jednak daje pewne wyobrażenie o obszarach działalności fundacji. Działają

28 E. Denek, J. Sobiech, J. Wierzbicki, J. Wolniak: *Finanse publiczne*, PWN, Warszawa 1995. - 80

29 Por. J. J. Wygnański: *Pejzaż organizacji pozarządowych*, Biuletyn Forum Fundacji Polskich, kwiecień 1993.

nia te w przybliżeniu koncentrują się na następujących polach: gospodarka i rynek pracy, problemy wsi i rolnictwa, budownictwo mieszkaniowe, komunikacja i łączność, oświata edukacja i wychowanie, nauka i technika, sport i rekreacja, hobby i rozwijanie zainteresowań, rodzina dzieci i młodzież, ekologia i ochrona środowiska, ochrona zdrowia, pomoc społeczna, kultura i sztuka, środki masowego przekazu, państwo i prawo, religie i wyznania, rozwój regionalny, bezpieczeństwo publiczne, prawa człowieka, problemy grup zawodowych. Badania wykazały, że spośród wymienionych grup zainteresowań dominowały zainteresowania edukacyjne (prawdopodobnie dlatego, iż pole to było wskazywane przez respondentów poddawanych badaniu jako towarzyszące pozostałym). Na drugim miejscu uplasowały się takie polajak ochrona zdrowia i rehabilitacja oraz rodzina, dzieci i młodzież.

Biorąc pod uwagę kryterium sposobu zagwarantowania funduszy na realizację celów statutowych możemy mówić o:

- fundacjach nie prowadzących działalności gospodarczej; fundacje te mogą działać na podstawie przekazanego przez fundatorów majątku oraz na podstawie różnego rodzaju uzupełniania funduszy nie będącego jednak działalnością gospodarczą. W przypadku wyczerpania się funduszy fundacja ulega likwidacji,
- fundacjach prowadzących działalność gospodarczą; fundacje te mogą prowadzić działalność gospodarczą mimo posiadanego już wcześniej majątku przekazanego przez fundatorów. Dochody uzyskiwane z działalności gospodarczej zasilają cele statutowe organizacji. Działalność gospodarcza podejmowana jest często z uwagi na szczupłość innego rodzaju źródeł finansowania.

Innym kryterium biorącym pod uwagę intensywność pracy fundacji prowadzi do wyróżnienia fundacji:

- działających okazjonalnie jeden lub kilka razy w roku celem załatwienia spraw organizacyjnych,
- prowadzących rozwiniętą, codzienną działalność w tym również działalność gospodarczą, posiadające rozwiniętą strukturę organizacyjną<sup>30</sup>.

Biorąc pod uwagę kryterium struktury organizacyjnej możemy wyróżnić następujące grupy:

- fundacje w których ich organizatorzy ograniczyli się tylko do powołania obligatoryjnie prawem wymaganego Zarządu. Nie posiadają one więc organów kontrolnych i nie posiadają statutowych zapisów mówiących o sposobach komunikacji z otoczeniem,

30 Por. T. Elmerych, Z. Groyecka: *Fundacje*, op. cit., s. 14

- fundacje posiadające obok Zarządu dodatkowe organy społeczne takie jak Zgromadzenie Fundatorów lub Radę Społeczną,
- fundacje posiadające klasyczną, trójorganową strukturę organizacyjną charakterystyczną np. dla spółdzielni. Składa się ona z Rady Nadzorczej, Zarządu oraz Komisji Rewizyjnej<sup>31</sup>.

Kryterium koncentracji na wspomaganej formie własności zauważa jedynie A. Wasilewski przeprowadzając podział fundacji na fundacje publiczne, tzn. tworzone dla realizacji określonych celów publicznych, oraz fundacje prywatne, tzn. powołane do realizacji celów prywatnych - indywidualnych (np. rodzinnych)<sup>32</sup>. Poniważ jednak prawodawstwo polskie nie dopuszcza powoływania fundacji realizujących wyłącznie cele prywatne, np. jednej rodziny, podział ten należy uznać za teoretyczny i nie mający potwierdzenia w praktyce.

Zaprezentowane w niniejszym artykule spektrum działań, które podejmowane są przez fundacje pozwala mieć nadzieję, że organizacje te będą w dalszym ciągu jednym z ważniejszych instrumentów wykorzystywanych w procesie budowy polskiego społeczeństwa obywatelskiego.

### Streszczenie

W artykule zaprezentowano przegląd definicji określających istotę i zadania fundacji. Organizacje te - jako ważny element sektora organizacji non-profit - zyskują coraz większe znaczenie w procesie demokratyzacji polskiego społeczeństwa jak również finansowania różnorodnej działalności publicznej. Artykuł przybliży niektóre aspekty działalności fundacji w Polsce a także w innych, wybranych krajach.

### Bibliografia

1. Bugajna-Sporczyk D., Janson L.: *Zakładamy fundację*, Wydawnictwo Zrzeszenie Prawników Polskich, Warszawa 1994.
2. Cioch H.: *Pojęcie i rodzaje fundacji*, Państwo i Prawo nr 2/1987.
3. Cioch H.: *Organy i organizacja fundacji w aspekcie prawnoporównawczym*, Nowe Prawo, nr 5-6/1988.
4. Ćwierz B.: *Istytucja fundacji. Trochę historii*, Życie Gospodarcze, nr 24 z 10.04.1984 r.

31 Por. *Raport na temat warunków funkcjonowania fundacji w Polsce*, Biuletyn Forum Fundacji Polskich, kwiecień 1993.

32 A. Wasilewski: *Prawna problematyka fundacji*, op. cit., s. 28.

5. Denek E., Sobiech, J, Wierzbicki J., Wolniak J.: *Finanse publiczne*, PWN, Warszawa 1995.
6. Dz.U. nr 15 z 1952, poz. 172.
7. Elmerych T., Groyecka Z.: *Fundacje*, TNOiK Bydgoszcz 1990.
8. *Giving USA 1991. The Annual Report on Philanthropy for the Year 1990*, AA FRC Trust for Philanthropy, New York 1991.
9. *Informator o organizacjach pozarządowych w Polsce*, Bank Informacji o Organizacjach Pozarządowych KLON/JAWOR, Warszawa 1995.
10. Izdebski H.: *Fundacje i stowarzyszenia*, Omnia, Warszawa 1994.
11. Kopaliński W.: *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1983.
12. Michno L., Skipietrow N.: *Ten trzeci*, Gazeta Wyborcza nr 4/1995.
13. *Nowa Encyklopedia Powszechna PWN*, Wydawnictwo Naukowe PWN, t. II, Warszawa 1995.
14. Osmańczyk E.J.: *Encyklopedia ONZ i stosunków międzynarodowych*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1982.
15. *Raport na temat warunków funkcjonowania fundacji w Polsce*, Biuletyn Forum Fundacji Polskich, kwiecień 1993.
16. Rappe W.E.: *Fundacje*, Warszawa 1937.
17. Sworzeń M.: *Fundacje: wielkie pieniądze trzeciego sektora*, Cash nr 48 z 1.12.1995.
18. Urbaniak B.: *Organizacje niekomercyjne w gospodarce rynkowej*, Gospodarka Narodowa nr 9/1992.
19. Ustawa z dnia 23 lutego 1991 roku o zmianie ustawy o fundacjach, Dz.U., nr 19/1991, poz. 82.
20. Ustawa z dnia 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach, Dz.U. nr 21 z 1984 r., poz. 97.
21. Wasilewski A.: *Prawna problematyka fundacji*, Państwo i prawo, nr 9/1984.
22. Wygnański J. J.: *Pejzaż organizacji pozarządowych*, Biuletyn Forum Fundacji Polskich, kwiecień 1993.



## ORGANIZACJE NON-PROFIT JAKO WAŻNY ELEMENT SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO

TOMASZ BIAŁAS, BOGDAN NOGALSKI

**W**SPÓŁCZESNY POLSKI menedżer spotyka się bardzo często z organizacjami, których celem - według deklaracji - nie jest wypracowywanie zysku a realizacja innych, często bardzo specyficznych zadań. Bywa, że postrzeganie tego rodzaju organizacji jest bardzo jednostronne i pejoratywne, wynikające z obserwacji publikacji prasowych opisujących naganne zachowania znikomej mniejszości takich instytucji. W obliczu takich spostrzeżeń warto zastanowić się jaka jest rola organizacji non - profit w życiu współczesnego społeczeństwa.

Dla potrzeb niniejszego artykułu autorzy zdecydowali się używać określenia *organizacja non-profit* choć w literaturze przedmiotu występują również takie nazwy jak: sektor pozarządowy, trzeci sektor, organizacje not for profit, organizacje niekomercyjne, sektor dobroczynny, sektor niezależny, sektor działania wolontariuszy, non government Organization<sup>1</sup>.

Dla realizacji celów postawionych w prezentowanym artykule niezbędnym wydaje się dokonanie przeglądu definicji określających organizacje non-profit.

Jedną z najkrótszych, ale jednocześnie oddających sens określenia *non-profit* jest definicja przedstawiona przez autorów książki *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, mówiąca o tym, że „non-profit Organization - [to]

i Częściej w skrócie określane jako „NGO's”.

organizacja, dla której zysk nie jest podstawowym celem"<sup>2</sup>. Definicja ta bardzo syntetycznie porusza tylko jeden aspekt odróżniający organizacje typu *non-profit* od organizacji typu *profit*, a mianowicie nastawienie na realizację przede wszystkim innych celów (wybranych przez założycieli lub zarządzających) niż wypracowywanie zysku, choć ten ostatni absolutnie nie jest wykluczony, często służąc realizacji obranych celów. Prawie identyczną z poprzednią, choć nieco dalej idącą - jest definicja Van Fleeta mówiąca, iż „organizacja non-profit jest to taka organizacja dla której osiąganie zysków nie jest celem. Organizacjami takimi są np. organizacje religijne, społeczne, charytatywne i fundacje"<sup>3</sup>. Autor idzie więc dalej, stwierdzając, że w wiązce celów *organizacji non-profit* nie powinien znaleźć się cel związany z osiąganiem zysku. Autor niniejszej pracy sądzi jednak, że nie powinno się aż tak dalece „zapominać” o realizacji przez *organizacje non-profit* celów związanych z zyskiem, aby nie umieszczać ich w wiązce celów strategicznych nakreślonych przed tego rodzaju organizacją. W innym miejscu swej książki ten sam autor nie jest już tak zdeterminowany i pisze, że organizacje religijne, społeczne, charytatywne i fundacje „muszą być zarządzane nawet wtedy, gdy osiąganie zysków nie jest ich fundamentalnym celem"<sup>4</sup>. W obliczu tego stwierdzenia wydaje się, że autor jednak dopuszcza realizowanie przez *organizację non-profit* celu lub celów związanych z zyskiem, cele te nie mogą być jednak traktowane priorytetowo jako pierwszoplanowe.

Inną definicją, pomijającą określenie celów organizacyjnych jest definicja zaprezentowana przez B. L. Reece i J. P. O'Grady. Według nich *organizacja non-profit* „...jest organizacją charytatywną, edukacyjną lub utworzoną z pobudek braterstwa"<sup>5</sup>. W definicji tej oparto się na funkcjach jakie realizuje organizacja, zauważając tylko niektóre obszary jej aktywności.

W literaturze spotkać można również niewłaściwe - zdaniem autorów - rozumienie pojęcia organizacji nie nastawionej na zysk. Przykładem takiego podejścia może być następujący pogląd: „Organizacje nie nastawione

2 *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. nauk. A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, PWN Warszawa 1995, s. 587.

3 *Profit Organization* można zdefiniować jako „organizacja nastawiona na zysk” por. *Zarządzanie. Teoria i praktyka* op. cit. s. 587.

4 D. D. van Fleet: *Contemporary management*, Houghton Mifflin Company, Boston 1988, s. 652.

5 Tamże s. 39.

6 B. L. Reece, J. P. O'Grady: *Business*, Houghton Mifflin Company, Boston 1987, s. 76.

na zysk czerpią niezbędne środki finansowe głównie z różnych budżetów publicznych: państwowych, regionalnych, lokalnych. Dlatego określane są mianem organizacji budżetowych. Trwają i rozwijają się dzięki nieustannej grze o zasoby prowadzonej z dysponentami tych środków, przekonując ich o swojej społecznej misji, wadze podejmowanych decyzji, fatalnych skutkach jakie wystąpią, gdy nie będą mogły właściwie realizować swych społecznych powinności itd. Czasem udaje im się tylko przetrwać, ale często rozrastają się znacznie ponad potrzeby ściśle związane z ich zewnętrznymi funkcjami. Wszelkie przerosty biurokratyczne są tego klasycznym przykładem".

Wydaje się, że zaprezentowany cytat świadczy o niepełnym rozeznaniu problematyki *organizacji non-profit*. Autor miał raczej na myśli - jak sam pisze - organizacje okołobudżetowe, które nie mogą być utożsamiane z *organizacjami non-profit*. Te ostatnie mogą oczywiście korzystać ze środków przekazywanych przez budżet centralny lub budżety lokalne, ale źródła te nie muszą być podstawą ich działalności. Przedstawiona opinia może być przykładem funkcjonującego w Polsce - jak się wydaje - stereotypu, wedle którego *organizacja non-profit* jest instytucją przechwytyjącą środki budżetowe. Ta krzywdząca opinia jest po trosze wynikiem panującej wokół tych organizacji niewiedzy jak i nagannych działań niektórych z nich .

Dodatkowym argumentem za rozdzielnym traktowaniem organizacji tworzonych przez organy państwowe (tu szczególnie w odniesieniu do fundacji) i prywatne organizacje non-profit może być opinia sformułowana przez D. Bugojną-Sporczyk i I. Janson, iż „założeniem ustawodawcy nie było powoływanie fundacji przez samo Państwo, lecz tworzenie jej w celu wspomaganie społeczno-gospodarczych funkcji tego Państwa; a zatem praktykę, zgodnie z którą urząd powołany do realizacji pewnych zadań państwowych wykonuje je za pośrednictwem ustanowionej przez siebie fundacji - należy uznać za niewłaściwą”.

A. Kidyba i J. Łobodzki piszą, iż w pewnych wypadkach „...może zaistnieć potrzeba realizacji określonego celu jako wartości nadrzędnej, natomiast koszty osiągnięcia celu nie mogą stanowić podstawy wyboru

7 *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, op. cit. s. 48-49.

8 Działania te zostały scharakteryzowane w 1993 roku w poufnym raporcie NIK. W raporcie zauważono, że część fundacji stosuje naganne działania, np. w postaci zużywania majątku fundacji na wynagrodzenia członków zarządów a nie na realizację celów statutowych.

9 D. Bugajna-Sporczyk, I. Janson: *Zakładamy fundację*, Wydawnictwo Zrzeszenia Prawników Polskich, Warszawa 1994, 8. 15.



poziomu wykonania. Należy zaniechać porównywania kosztów z dochodami tak, aby relacje te nie wpłynęły na realizację celu. Dla takich i wielu innych przypadków zarezerwowano pojęcie instytucji określanych mianem niekomercyjnych bądź non-profit<sup>10</sup>.

Jak wcześniej wspomniano *organizacje non-profit* określane bywają mianem organizacji trzeciego sektora w odróżnieniu od pierwszego sektora - prywatnego, i drugiego sektora - państwowego. Różnice między poszczególnymi sektorami trafnie określają M. O'Neil i D. Young stwierdzając, iż „...problemy robienia pieniędzy są ważne dla biznesu, rząd stara się jak najlepiej sprawować kontrolę, co jest istotne dla sektora państwowego. Sektor niezależny skupia zainteresowania na wartościach wyższego rzędu, albowiem organizacje non-profit są agencjami służącymi człowiekowi i jego zmianie”<sup>11</sup>.

Niektórzy autorzy skłonni są zaliczać *organizacje non-profit* do sektora usług. Może o tym świadczyć następująca wypowiedź: „w tym sektorze mieszczą się także prywatne instytucje typu non-profit: muzea, organizacje dobroczynne, Kościoły, uniwersytety, fundacje i szpitale”<sup>12</sup>.

Ciekawe wydają się powody dla których zaczęły powstawać na świecie, a także i w Polsce *organizacje non-profit*. Lester M. Salamon wyróżnił pięć podstawowych powodów ich powstawania<sup>13</sup>:

1. powody historyczne - ludzie nawet przed powstaniem instytucji państwowych potrafili działać wspólnie łącząc swe wysiłki w pracy lub w rozwiązywaniu problemów. Po ukształtowaniu się rozwiniętych struktur państwowych okazało się, iż obywatele państwa chętnie korzystają z możliwości działania w strukturach pozarządowych, kojarząc pracę na rzecz państwa z pracą na rzecz biurokracji;
2. słabości gospodarki rynkowej - rynek jest narzędziem regulującym większość zjawisk ekonomicznych zachodzących w gospodarce, nie jest jednak w stanie równoważyć popytu i podaży w zakresie konsumpcji zbiorowej takich dóbr, jak np. czyste powietrze, nie znisz-

10 A. Kidyba, J. Łobodzki: *Instytucje Non-profit w restrukturyzacji regionu. Doświadczenia Lubelskiej Fundacji Rozwoju*, Fundacja im. Friedricha Eberta w Polsce, Warszawa 1993, s. 7.

11 M. O'Neil, D. Young: *Educating the Managers of Non-Profit Organizations*, Praeger Publishers, New York, 1988, s. 4 za B. Urbaniak: *Organizacje niekomercyjne*, Gospodarka Narodowa 1992 nr 9, s. 40.

12 P. Kotler: *Marketing*, Prentice-Hall International, Inc., Giebertner & S-ka, 1994, s. 426.

13 Por. L. M. Salamon: *America's Nonprofit Sector*, The Foundation Center, New York 1992, s. 7.

czne lasy, spokojna starość. Organizacje pozarządowe umożliwiają połączenie wysiłków wielu osób, w celu tworzenia dobra zbiorowego, według ich wspólnego życzenia. Sektor pozarządowy umożliwia również wyjście naprzeciw oczekiwaniom społecznym w zakresie usług, których wysokiej jakości nie jest w stanie zapewnić organizacja rządowa lub biznesowa. Najlepszym przykładem są tu domy opieki społecznej finansowane ze środków pozarządowych, a także zarządzane i kontrolowane przez pozarządowe grupy społeczne;

3. niepowodzenia państwa - w procesie dostarczania dóbr konsumpcji zbiorowej państwo napotyka na poważne problemy. Często niemożliwym staje się przekonanie wszystkich obywateli danego państwa do uwzględniania pewnych potrzeb zbiorowych. Organizacje trzeciego sektora umożliwiają zaspokojenie takich potrzeb przez mniejsze grupy ludzi. Często zresztą nawet gdy można te potrzeby realizować poprzez struktury państwowe, ludzie wolą nie rozpoczynać biurokratycznego dialogu z urzędnikami;
4. pluralizm i wolność - trzeci sektor jest miejscem w którym mogą się uzewnętrznić te wszystkie dążenia i poglądy, które były skutecznie blokowane poprzez struktury państwa. Takie dążenia jak wolność słowa, ochrona przyrody, prawa człowieka często (nieraz ze zrozumiałych względów) swój początek brały w środowiskach niezależnych od rządu. Działanie w ramach niezależnej organizacji daje ludziom niezastępowalne uczucie wolności własnych wyborów i działań;
5. solidarność ludzka - ustrój demokratyczny nie rozwiązał problemu samotności jednostki. Człowiek działający w pojedynkę jest skazany na niepowodzenie w konkurencji ze zorganizowaną grupą. Wspólne ludzkie działania potrzebują „czegoś” co je będzie spajać, co pozwoli na koordynację poczynań, umożliwi planowanie i kontrolę. Takim spoiwem są organizacje. Trzeci sektor jest właśnie miejscem, w którym społeczności mogą wyrazić swoje przywiązanie do chęci niesienia wzajemnej pomocy.

Historycznie spoglądając na problem sektora *non-profit* należy stwierdzić, iż w zasadzie narodził on się z działań religijnych, woluntarystycznych, filantropijnych, przekształcających się z czasem w systematyczną działalność charytatywną. Z upływem lat, szczególnie w drugiej połowie dwudziestego wieku pojawiły się *organizacje non-profit* o cechach charakterystycznych dla dzisiaj istniejących, stosujących wiele instrumentów zachowań rynkowych. Wzrost ilości tych organizacji szczególnie uwidocznił się w gospodarce Stanów Zjednoczonych. Na potwierdzenie wystarczy wspo-

mieć, iż w 1992 roku sektor *organizacji non-profit* był największym amerykańskim „pracodawcą”; jako wolontariusze pracowało dla niego ok. 80 milionów osób poświęcając na tę pracę średnio pięć godzin tygodniowo<sup>14</sup>.

Ekonomia zajęła się zagadnieniami sektora non-profit w zasadzie dopiero w początkach lat siedemdziesiątych<sup>15</sup>. Pojawiły się wówczas dwie grupy teorii dotyczących sektora non-profit: teorie zajmujące się rolą tego sektora w gospodarce oraz teorie dotyczące zachowań organizacji należących do tego sektora. Teorie dotyczące roli sektora non-profit w gospodarce rynkowej starają się wytłumaczyć powody ich powstawania i funkcjonowania w niektórych tylko dziedzinach życia ekonomicznego oraz przedstawić funkcje jakie w gospodarce spełniają. Nawiązują one przede wszystkim do zagadnień popytu i podaży<sup>16</sup>. Natomiast teorie zachowań starają się odpowiedzieć na pytania o cele jakie stawiają sobie organizacje należące do sektora, wyjaśniają motywacje osób zatrudnionych lub współpracujących z tymi organizacjami, zajmują się badaniem cech specyficznych tych organizacji, odróżniających je od organizacji komercyjnych lub rządowych.

W europejskich krajach postkomunistycznych sektor *organizacji non-profit* traktowany bywa często jako jeden z najważniejszych elementów tworzącego się społeczeństwa obywatelskiego. Jak słusznie zauważają D. Siegel i J. Yancey „spełnienie nadziei związanych z nową erą postkomunistyczną w dużej mierze zależy od tego, czy uda się utworzyć dynamiczniejszą, trwałą sieć organizacji i instytucji, które pełniłyby rolę pośrednika między obywatelem a państwem, stanowiąc swoistą «tkankę łączną» systemu demokratycznego. Zadaniem tych organizacji powinno być:

- artykułowanie różnorodnych, złożonych potrzeb społecznych oraz ich zaspokajanie,
- « propagowanie czynnej postawy obywatelskiej we wszystkich sferach życia społecznego - zamiast biernego poddania się władzy i opiece państwa,

14 Por. P. F. Drucker: *What business can learn from nonprofits*, [w:] *Human Resource Strategies*, Sage Publications, London, 1992, s. 38.

15 Por. H. Hansmann: *Economic Theories of Nonprofit Organization*, *The Nonprofit Sector. A Research Handbook*, W. W. Powell (ed.), Yale University Press, New Haven and London 1987, s. 27, za B. Urbaniak, op. cit., s. 39.

16 Tu wyróżnić można przede wszystkim teorie związane z niedoskonałością działania gospodarki rynkowej. Szerzej por. R. A. Lohmann: *The Commons. New perspective on nonprofit organizations and voluntary action*, Jossey - Bass Publishers, San Francisco, 1992, s. 159 i dalsze.

- propagowanie pluralizmu i różnorodności życia społecznego, np. poprzez ochronę i rozwój tożsamości kulturowej, etnicznej, religijnej i językowej różnych grup społecznych,
- tworzenie alternatywy dla scentralizowanych agend rządowych z myślą o większej niezależności i elastyczności świadczonych usług,
- stworzenie mechanizmów umożliwiających społeczną kontrolę działań rządu i funkcjonowania gospodarki<sup>17</sup>.

W literaturze traktującej o *organizacjach non-profit* bardzo często rozważane są możliwości i sposoby ich klasyfikacji. Zasadne jest ukazanie niektórych z nich.

H. Hansmann dzieli organizacje nie nastawione na zysk w sposób następujący<sup>18</sup>:

- pierwsza grupa dotyczy organizacji, które działają na zasadach komercyjnych lub funkcjonują dzięki darowiznom oraz organizacji działających dzięki wsparciu rządowemu bądź użytkowników,
- druga grupa dotyczy tego czy organizacja jest samodzielna czy też jest własnością wspólną; wspólna własność oznacza, iż organizacja jest kontrolowana przez użytkowników, natomiast organizacje samodzielne są najczęściej własnością prywatną, kontrolowaną przez menedżerów.

W niektórych krajach zachodnich do *organizacji non-profit* zalicza się: związki wyznaniowe, związki zawodowe, organizacje polityczne, kluby sportowe, prywatne uczelnie, prywatne szpitale, spółdzielnie, firmy prywatne które według ustawodawstwa (głównie podatkowego) uzyskały status non-profit.

Jako ilustrację złożoności kryteriów klasyfikacyjnych sektora *organizacji non-profit* autorzy postanowili zaprezentować w całości klasyfikację różnego rodzaju organizacji należących do brytyjskiego sektora non-profit. Klasyfikację taką przedstawia C. M. Otton<sup>19</sup>, zaliczając do tego sektora m.in. monopole państwowe i przedsiębiorstwa konkurujące. Zamieszczono ją na rysunku i<sup>20</sup>.

17 D. Siegel, J. Yancey: *Odrodzenie społeczeństwa obywatelskiego*, Fundacja Stefana Batorego 1995, s. 15.

18 Por. H. Hansmann: *The role of nonprofit enterprises*, *The Yale Journal*, April 1980, s. 835 i dalsze

19 Por. C. M. Otton: *A Re-examination of Marketing for British Non-Profit Organizations*, *Readings in Marketing Management: From the European Journal of Marketing*, McGraw-Hill Book Corp., 1988, s. 287.

20 Amerykanie natomiast wyróżnili 26 głównych obszarów działalności tych organizacji które następnie pogrupowali w 10 głównych kategoriach, por. *A portrait and Finances of Charitable Organizations*, Independent Sector, Washington DC, 1993, s. 5-8.

Wśród osób zarządzających *organizacjami non-profit* dość powszechny wydaje się podział uwzględniający następujące kryteria:

- edukacyjne - szkoły społeczne, pozarządowe wyższe uczelnie i szkoły średnie,
- kulturalne - muzea, ogrody zoologiczne, orkiestry symfoniczne, teatry, itp.,
- religijne - kościoły, związki wyznaniowe, itp.,
- dobroczynne i filantropijne - ośrodki opieki społecznej, fundacje naukowe,
- na rzecz obrony społeczeństwa - obrony praw człowieka, antyalkoholowe, antytytoniowe, ochrony środowiska, itp.,
- społeczne - stowarzyszenia, bractwa,
- ochrony zdrowia - szpitale, towarzystwa ochrony zdrowia,
- polityczne - partie polityczne.

Jedną z pierwszych pojawiających się w polskich źródłach piśmienniczych propozycji typologii *organizacji non-profit* przedstawiono w książce M. Pluty-Olearnik. Typologia ta oparta jest o kryterium rodzaju działalności prowadzonej przez daną organizację. W tablicy i przedstawiono te kryteria wraz z przypisanymi do nich, wyróżnionymi przez autorkę typami *organizacji non-profit*<sup>21</sup>.

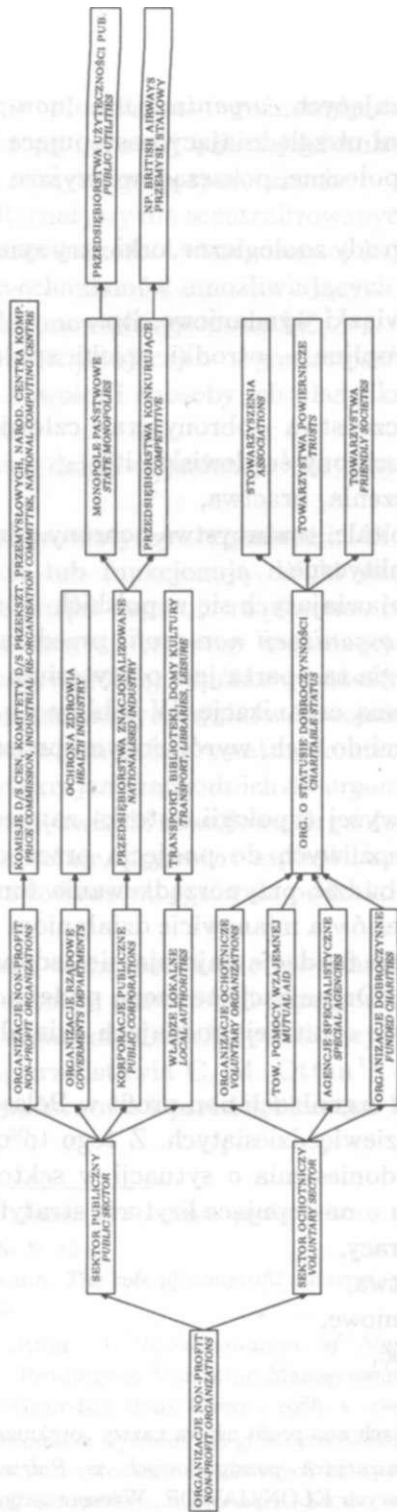
W przedstawionej powyżej typologii autorka zamieściła w zasadzie pełne spektrum działań możliwych do podjęcia przez organizacje non-profit. Zastrzeżenia może budzić przyporządkowanie fundacji tylko jednemu z wymienianych kryteriów a mianowicie działaniom charytatywnym. Nie jest bowiem prawdą, że fundacje zajmują się jedynie dobroczynnością i wspieraniem ubogich. Organizacje te mogą podejmować działalność w prawie wszystkich (oprócz ostatniej) rodzajach działalności wymienionych przez autorkę.

Badania nad sektorem organizacji non-profit w Polsce prowadzone są dopiero od początku lat dziewięćdziesiątych. Z tego to okresu pochodzą pierwsze fragmentaryczne doniesienia o sytuacji w sektorze. Badania te prowadzone były w oparciu o następujące kryteria stratyfikacyjne<sup>22</sup>:

- gospodarka i rynek pracy,
- problemy wsi i rolnictwa,
- budownictwo mieszkaniowe,
- komunikacja i łączność,

21 Autorka pisząc o organizacjach non-profit używa nazwy „organizacje niedochodowe”.

22 Por. *Informator o organizacjach pozarządowych w Polsce*, Bank Informacji o Organizacjach Pozarządowych KLON/JAWOR, Warszawa 1995, s. XV.



Rys. 1. Klasyfikacja brytyjskich organizacji non-profit.

Źródło: C. M. Otton, A Re-examination of Marketing for British Non-Profit Organizations, Readings in Marketing and Management: From the European Journal of Marketing, McGraw-Hill Book Comp., 1988, s. 287.

Tabela i. Typologia organizacji non-profit

| Rodzaj działalności                | Typy organizacji   |
|------------------------------------|--|
| Usługi oświatowe                   | szkoly wyższe, szkoły średnie, szkoły muzyczne, niektóre organizacje oświatowe   |
| Usługi z zakresu kultury           | muzea, teatry, opery, filharmonie, ośrodki kultury, biblioteki   |
| Usługi z zakresu ochrony zdrowia   | szpitale, kliniki, sanatoria   |
| Działalność charytatywna           | różnego rodzaju fundacje, organizacje charytatywne   |
| Działalność społeczna              | organizacje o określonym programie, np. ochrona środowiska, walka o prawa konsumenta, ruchy i kampanie społeczne na rzecz walki z nalogami, przeciw energii nuklearnej |
| Działalność polityczna i związkowa | partie polityczne, politycy, związki zawodowe  |

Źródło: M. Pluta-Olechnik, *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1993, s. 111.

- oświata, edukacja i wychowanie,
- nauka i technika,
- sport i rekreacja,
- hobby i rozwijanie zainteresowań,
- rodzina, dzieci i młodzież,
- ekologia, ochrona środowiska,
- ochrona zdrowia, rehabilitacja,
- « pomoc społeczna,
- kultura i sztuka,
- środki masowego przekazu,
- państwo i prawo,
- religie i wyznania,
- rozwój regionalny,
- bezpieczeństwo publiczne,
- prawa człowieka,
- problemy grup zawodowych.

Przeprowadzone badania wykazały, iż głównym obszarem zainteresowań polskich organizacji non-profit są w kolejności: oświata, pomoc społeczna, rodzina oraz ochrona zdrowia<sup>23</sup>. Zainteresowania związane z ekologią deklarowane były na siódmym w kolejności miejscu<sup>24</sup>.

23 Por. tamże s. XV.

24 Por. tamże s. XV; badania miały charakter badań ankietowych. Respondenci proszeni

Zaprezentowane podziały nie wyczerpują tego wątku obecnego szeroko w literaturze światowej<sup>25</sup>. Z podziałów tych wynika ogromne spektrum problemów, którymi zajmują się organizacje trzeciego sektora. Należy się zgodzić z twierdzeniem P. Wrighta, C. D. Pringlea i M. J. Krolla, iż generalnie *organizacje non-profit* obejmują takie sfery zachowań społecznych jak: pomoc społeczna, prawa człowieka i obywatela, ochrona środowiska, oświata, nauka, współpraca regionalna<sup>26</sup>.

Mimo ogromnych problemów definicyjnych i klasyfikacyjnych można wyróżnić pewne wspólne dla wszystkich organizacji *typu non-profit* cechy. Oto one<sup>27</sup>:

- sformalizowane instytucje - typowym przedstawicielem jest organizacja posiadająca odrębność prawną, zapewniającą jednocześnie osobowość prawną,
- organizacje prywatne, tzn. niezależne w stosunku do rządu,
- odmienne niż w organizacjach biznesowych nie rozdzielają one zysków pomiędzy założycieli organizacji co nie oznacza jednak, że nie tworzą zysków,
- organizacje samorządowe posiadające wewnętrzne systemy zarządzania i kontroli,
- opierają się one w dużej mierze na pracy wolontariuszy,
- swą działalność poświęcają przede wszystkim dobru społecznemu.

Mimo tak przedstawionych kryteriów można się oczywiście spierać nad ich „czystością definicyjną”. Nieczęsto bowiem można spotkać organizację typu non-profit spełniającą wszystkie wymienione kryteria w sposób pełny. Można przecież znaleźć organizacje, które są zależne od rządu np. w sferze finansowej. Większość takich organizacji opiera się jednak najczęściej na pracy płatnych pracowników, a nie wolontariuszy. Głównym źródłem ich dochodów są często własne dochody osiągane z prowadzenia działalności gospodarczej, a nie ze zbierania środków od darczyńców. Stąd też czasem mamy do czynienia z organizacjami, które posiadają w danym roku nadwyżkę wpływów nad wydatkami na cele statutowe. Nie świadczy to jednak o odchodzeniu przez te organizacje od idei działalności bezprofitowej. Jak pisze L. Salamon „Organizacje non-

byli o wskazanie sześciu obszarów zainteresowań tych organizacji i wybranie spośród nich trzech na których koncentruje się ich działalność.

25 Inny podział zob. P. Wright, C. D. Pringle, M. J. Kroll: *Strategie Management*, Allyn and Bacon, Boston, 1993, s. 283.

26 Tamże s. 31-27.

27 Por. L. M. Salamon: *America's Nonprofit Sector*, op. cit., s. 6.



profit mogą akumulować zyski w danym roku, ale zyski te muszą być rozdysponowane na realizację misji organizacyjnej, a nie dystrybuowane do wewnątrz organizacji, do «włascicieli» lub osób zarządzających (zarządu)<sup>28</sup>. Pojawiające się w danym roku obrachunkowym są więc dobrą zapowiedzią możliwości realizacji celów statutowych jakie postawili założyciele organizacji lub osoby nią zarządzające.

W Polsce istnieje wiele form prawnego-organizacyjnych jakie mogą przybrać niezależne działania ludzkie. Nie różnią się one w zasadzie od tych stosowanych w rozwiniętych gospodarkach zachodnich. Powszechnie jednak przyjęło się przekonanie o tym, że kryteria niedochodowej działalności i pozarządowego charakteru spełniają jedynie stowarzyszenia oraz fundacje a więc organizacja non-profit utożsamiana jest w zasadzie wyłącznie z fundacją i stowarzyszeniem. Te właśnie organizacje powinny być postrzegane jako ważny element budowy społeczeństwa obywatelskiego, otrzymując - jak się autorom wydaje - wsparcie ze strony państwa jak i prywatnego biznesu.

### Streszczenie

W Polsce istnieje wiele form prawnego - organizacyjnych jakie mogą przybrać niezależne działania ludzkie. Przyjęło się uważać, że kryteria pozarządowego charakteru i niedochodowej działalności spełniają przede wszystkim stowarzyszenia i fundacje. Organizacje te - wyzwalając ogromne pokłady energii i twórczości - dają ludziom w nich działającym poczucie własnej wartości, umożliwiają wpływanie na otoczenie, a tym samym stają się coraz ważniejszym elementem budowanego społeczeństwa obywatelskiego. W artykule przedstawiono przegląd definicji oraz klasyfikacji organizacji non-profit w celu większego zrozumienia istoty tego rodzaju organizacji. Dla realizacji postawionego celu omówiono:

- niektóre definicje organizacji non-profit,
- powody dla których powstają organizacje non-profit,
- sposoby klasyfikacji organizacji non-profit.

### Bibliografia

- i. *A portrait and Finances of Charitable Organizations*, Independent Sector, Washington DC, 1993.

28 L. M. Salamon, H. K. Anheier: *The Emerging Sector, an Overview*, The Johns Hopkins University Institute for Policy Studies, Baltimore 1994, s. 15.

2. Bugajna-Sporczyk D., Janson I.: *Zakładamy fundację*, Wydawnictwo Zrzeszenia Prawników Polskich, Warszawa 1994.
3. Drucker P.F.: *What business can learn from nonprofits*, [w:] *Human Resource Strategies*, Sage Publications, London, 1992.
4. Fleet D.D.: *Contemporary management*, Houghton Mifflin Company, Boston 1988.
5. Hansmann H.: *The role of nonprofit enterprises*, *The Yeale Journal*, April 1980.
6. *Informator o organizacjach pozarządowych w Polsce*, Bank Informacji o Organizacjach Pozarządowych KLON/JAWOR, Warszawa 1995.
7. Kidyba A., Łobodzki J.: *Instytucje Non-profit w restrukturyzacji regionu. Doświadczenia Lubelskiej Fundacji Rozwoju*, Fundacja im. Friedricha Eberta w Polsce, Warszawa 1993.
8. Kotler P.: *Marketing*, Prentice-Hall International, Inc., Gbethekner & S-ka, 1994.
9. Lohmann R.A.: *The Commons. New perspective on nonprofit organizations and voluntary action*, Jossey - Bass Publishers, San Francisco, 1992.
10. O'Neil M., Young D.: *Educating the Managers of Non-Profit Organizations*, Praeger Publishers, New York, 1988, s. 4 za B. Urbaniak: *Organizacje niekomercyjne*, *Gospodarka Narodowa* 1992 nr 9  
Otton C. M.: *A Re-examination of Marketing for British Non-Profit Organizations*, *Readings in Marketing Management: From the European Journal of Marketing*, McGraw-Hill Book Corp., 1988.
11. Reece B. L., O'Grady J. P.: *Business*, Houghton Mifflin Company, Boston 1987.
12. Salamon L. M., Anheier H. K.: *The Emerging Sector, an Overview*, The Johns Hopkins University Institute for Policy Studies, Baltimore 1994-
13. Salamon L. M.: *Americas Nonprofit Sector*, The Foundation Center, New York 1992.
14. Siegel D., Yancey J.: *Odrodzenie społeczeństwa obywatelskiego*, Fundacja Stefana Batorego 1995.
15. Wright P, Pringle C. D., Kroll M. J.: *Strategie Management*, Allyn and Bacon, Boston, 1993
16. *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. nauk. A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, PWN, Warszawa 1995.

## OPODATKOWANIE GRUP KAPITAŁOWYCH TYPU HOLDINGOWEGO W POLSCE

BOGDAN NOGALSKI, TOMASZ BIAŁAS, WOJCIECH MIDZIAK

### 1. Wstęp

**R**OZWÓJ GRUP KAPITAŁOWYCH typu holdingowego postępuje w Polsce w sposób dynamiczny. Obraz tego zjawiska jest szczególnie ostro widoczny gdy spojrzymy na spółki notowane na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych.

Pomimo niesprzyjającego jak dotychczas prawa, w szczególności podatkowego, spółki te powstają, choć w chwili obecnej nie korzystają z istniejących, tak na prawdę tylko potencjalnie możliwości zawartych w tzw. PGK, czyli Podatkowej Grupie Kapitałowej. Spełnienie istniejących obwarowań w tym zakresie jest bardzo trudne. Stoi ono często w sprzeczności z procesami restrukturyzacyjnymi, podejmowanymi przez spółki. Jeżeli zatem przepisy w tym zakresie obowiązujące w Polsce nie ulegną zmianie choćby w kierunku:

- obniżenia wymaganego udziału kapitałowego spółki dominującej w spółkach zależnych,
- wprowadzeniu możliwości łączenia udziałów bezpośrednich i pośrednich w spółkach zależnych,
- zniesieniu, lub przynajmniej obniżeniu wymogu uzyskiwania określonego wskaźnika udziału dochodu PGK w sumie przychodów spółek tworzących grupę,
- zniesieniu przepisów Kodeksu handlowego w kierunku wzmocnienia interesów mniejszościowych akcjonariuszy,

to, polskie podmioty gospodarcze tworzące grupy kapitałowe nie wytrzymają konkurencji zorganizowanych międzynarodowych grup kapitałowych.

Dlatego uważamy, iż przepisy te winny być jak najszybciej dostosowane do przepisów obowiązujących w Unii Europejskiej.

Celem artykułu jest przedstawienie obowiązującego w tej materii prawa oraz wynikających z tego prawa konsekwencji dla polskich przedsiębiorstw.

## 2. Zasady ogólne opodatkowania dochodów osób prawnych

Ustawa z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych oraz o zmianie niektórych ustaw regulujących zasady opodatkowania (Dz.U. z 1993 r., nr 106, poz. 482, z późniejszymi zmianami) określa zasady i wysokość opodatkowania dochodów podmiotów nie będących osobami fizycznymi<sup>1</sup>.

Podmiotami prawno-podatkowymi (podatnikami) w tej ustawie są osoby prawne oraz jednostki organizacyjne nie posiadające osobowości prawnej (w tym grupy co najmniej dwóch spółek prawa handlowego posiadających osobowość prawną - art. 1a, ust. 1), za wyjątkiem spółek nie posiadających osobowości prawnej<sup>2</sup> (art. 1 ust. 1 i 2). Dochód uzyskany z tytułu udziału w spółce nie posiadającej osobowości prawnej podlega opodatkowaniu u każdego ze wspólników oddzielnie, proporcjonalnie do jego udziału w tej spółce i opodatkowanie to jest oparte, w zależności od tego czy wspólnikiem jest osoba fizyczna, czy też osoba prawna lub inna jednostka organizacyjna nie posiadająca osobowości prawnej (za wyjątkiem spółek nie posiadających osobowości prawnej), na przepisach ustawy z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych<sup>3</sup> (p.d.f.) lub ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych (p.d.p.).

Do osób prawnych zgodnie z polską doktryną prawa cywilnego zalicza się Skarb Państwa oraz jednostki organizacyjne, którym przepisy szczególne przyznały przymiot osobowości prawnej. Przeważnie uzyskanie osobowości

1 Zastąpiła ona ustawę z dnia 31 stycznia 1980 r. o podatku dochodowym od osób prawnych (Dz.U. z 1991 r., nr 49, poz. 216, nr 80, poz. 350 i nr 101, poz. 444).

2 Spółka cywilna (art. 860-875 k.c.), spółka jawna (art. 75-142 k.h.) oraz spółka komandytowa (art. 143-157 k.h.) należą do kategorii spółek nie posiadających osobowości prawnej. Dyskusyjna jest dopuszczalność tworzenia według polskiego prawa spółki cichej, gdyż uregulowania jej dotyczące zawarte w art. 682-695 k.h. zostały uchylone; wydaje się jednak przeważać pogląd, że tworzenie spółek cichych jest dopuszczalne w oparciu o zasadę swobody umów wyrażoną w art. 353 k.c.

3 J.t.: Dz.U. z 1993 r., nr 90, poz. 416, z późniejszymi zmianami.

prawnej wiąże się z koniecznością wpisu do jednego z rejestrów (np. rejestr spółdzielni, rejestr partii politycznych, rejestr handlowy) prowadzonych na podstawie przepisów szczególnych.

Opodatkowanie Skarbu Państwa, jednostek budżetowych oraz gmin nie miałyby sensu, gdyż wpływy z podatków zasilają właśnie budżety państwa oraz gmin. Opodatkowaniu podlegają jednak dochody gospodarstw pomocniczych jednostek budżetowych, chyba że są to gospodarstwa pomocnicze szkół, zespołów ekonomiczno-administracyjnych szkół, ochotniczych hufców pracy, jednostek wojskowych, więziennictwa, policji, UOP, Straży Granicznej, internatów, zakładów opiekuńczo-wychowawczych, zakładów opieki zdrowotnej, zakładów opieki społecznej i parków narodowych a dochody tych gospodarstw pomocniczych w całości przeznaczone są na poprawę warunków lub wyżywienia w tych jednostkach, zwiększenie środków obrotowych tych jednostek, albo na ich rachunki inwestycyjne z przeznaczeniem na inwestycje tych gospodarstw pomocniczych (art. 6 ust. 2 p.d.p.).

Nieograniczonemu obowiązkowi podatkowemu podlegają tacy podatnicy, którzy mają siedzibę lub zarząd (organ zarządzający) na terenie Polski (art. 3 ust. 1 p.d.p.), co powoduje, że opodatkowaniu podlegają wszystkie ich dochody, niezależnie od miejsca ich uzyskania (w kraju, czy za granicą). Wynika z tego, że polski ustawodawca przy określaniu podmiotów objętych nieograniczonym obowiązkiem podatkowym przywiązuje wagę do znamion faktycznych (siedziba, zarząd), a nie do czysto formalnych cech określających do jakiego kraju dany podmiot należy (np. gdzie jest wpisany do rejestru).

Zgodnie z art. 41 Kodeksu cywilnego za siedzibę osoby prawnej przyjmuje się miejscowość, w której mieści się organ zarządzający tej osoby. Nie wydaje się jednak zbędne w art. 3 ust. 1 p.d.p. wymienienie miejsca pobytu zarządu w Polsce jako odrębnej przesłanki uznania za podmiot podlegający nieograniczonemu obowiązkowi podatkowemu. Może się przecież zdarzyć, że ustawa lub oparty na niej statut osoby prawnej lokuje jej siedzibę poza granicami państwa, a zarząd jest faktycznie wykonywany w Polsce (co podlega w razie wątpliwości udowodnieniu przez administrację podatkową). Dzięki uznaniu miejsca pobytu zarządu jako odrębnej od siedziby osoby prawnej przesłanki, podmiot taki także podlega nieograniczonemu obowiązkowi podatkowemu w Polsce.

Problematyczne jest, czy jeżeli osoba prawna jest w pełni uzależniona od innej osoby prawnej znajdującej się za granicą, należy uznać, że jej zarząd mieści się w Polsce (tak wynika z art. 41 k.c), mimo że de facto nie posiada żadnych kompetencji decyzyjnych, czy też za zarząd tej osoby należy uznać zarząd podmiotu dominującego znajdującego się za granicą

i w związku z tym uznać, że osoba ta nie podlega nieograniczonemu obowiązkowi podatkowemu w Polsce, jeżeli również jej siedziba mieści się, na mocy ustawy lub statutu, za granicą.

Natomiast podatnicy, którzy nie mają ani siedziby, ani zarządu na terytorium Rzeczypospolitej, podlegają obowiązkowi podatkowemu tylko od dochodów uzyskanych na terytorium RP (art. 3 ust. 2 p.d.p. - ograniczony obowiązek podatkowy). Za terytorium Polski uznaje się, w myśl ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych, nie tylko terytorium państwa w ścisłym tego słowa znaczeniu, ale także znajdującą się poza morzem terytorialnym wyłączną strefę ekonomiczną<sup>4</sup>, w której Państwo Polskie wykonuje prawa związane z eksploatacją oraz badaniem dna morskiego, zasobów pod nim się znajdujących oraz fauny i flory tego obszaru morskiego (art. 4 p.d.p.). Aby ustalić, które dochody podmiotu podlegającego ograniczonemu obowiązkowi podatkowemu zostały uzyskane na terytorium RP decydujące znaczenie ma kwestia źródła pochodzenia tych dochodów. Jeżeli źródło jest zlokalizowane w Polsce, to dochody zostały także uzyskane w Polsce i podlegają w związku z tym opodatkowaniu polskim podatkiem dochodowym od osób prawnych.

Zarówno względem podatników podlegających nieograniczonemu obowiązkowi podatkowemu, jak i podatników podlegających temu obowiązkowi tylko w ograniczonym zakresie, istotne znaczenie mogą mieć dwu- i wielostronne umowy o zapobieganiu podwójnemu opodatkowaniu. Umowy te mogą zapobiegać zarówno wielokrotnemu opodatkowaniu w sensie ekonomicznym, jak i prawnym<sup>5</sup>. Ponieważ umowy o zapobieganiu podwójnemu opodatkowaniu<sup>6</sup> mają pierwszeństwo przed ustawą o podatku dochodowym od osób prawnych, może się okazać, że niektóre dochody uzyskiwane przez podatnika nie podlegają w Polsce opodatkowaniu lub też są włączane do podstawy do opodatkowania jedynie w części swej wysokości.

Zakres podmiotowy ustawy o podatku dochodowego od osób prawnych ulega ograniczeniu ze względu na wyłączenia podmiotowe spod jej

4 Szerzej na temat wyłącznej strefy ekonomicznej i innych elementów określających terytorium państwa patrz: R. Bierzanek, J. Symonides: *Prawo międzynarodowe publiczne*, Warszawa 1992, s. 186-235.

5 Podwójne opodatkowanie w sensie prawnym ma miejsce wówczas, gdy opodatkowaniu podlega w różnych państwach dochód znajdujący się w rękach tego samego podmiotu, natomiast w sensie ekonomicznym podwójne opodatkowanie występuje, jeżeli ten sam dochód opodatkowany zostaje dwukrotnie, ale gdy należy do różnych podmiotów. Por.: J. Głuchowski: *Polskie prawo podatkowe*, Warszawa 1996, s. 202.

6 Pełny wykaz podpisanych (lub parafowanych) przez Polskę dwustronnych umów o zapobieganiu podwójnemu opodatkowaniu zawarty jest w tamże. s. 207-208.

stosowania. Nie podlegają opodatkowaniu dochody uzyskiwane o czym już wspominieliśmy - przez Skarb Państwa, jednostki budżetowe (z zastrzeżeniami co do ich gospodarstw pomocniczych) oraz gminy w zakresie dochodów własnych, a ponadto Narodowy Bank Polski, fundusze celowe utworzone na podstawie odrębnych przepisów, przedsiębiorstwa międzynarodowe i jednostki gospodarcze utworzone przez organy państwa w porozumieniu z innymi państwami (chyba, że porozumienia te stanowią inaczej), Agencję Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa, Agencję Budowy i Eksploatacji Autostrad oraz Agencję Rynku Rolnego (art. 6 ust. i p.d.p.).

Ponadto przedmiotowo jest ograniczony zakres stosowania ustawy o przychody uzyskiwane z działalności rolniczej (za wyjątkiem działów specjalnych produkcji rolnej<sup>7</sup>) oraz w leśnictwie (art. 2 ust. 1 pkt 1 i 2 p.d.p.).

Nie podlegają opodatkowaniu także dochody określone w art. 17 p.d.p. oraz w rozporządzeniach wykonawczych do ustawy. Zwolnienia te można

#### Q

podzielić na kilka grup. Są to zwolnienia o charakterze stymulacyjnym (pobudzające do określonych działań lub zachowań), ustanowione ze względów społecznych (np. dochody osób prawnych zatrudniających osoby niepełnosprawne) lub gospodarczych (np. dochody spółek wodnych), zwolnienia przychodów nie stanowiących faktycznych dochodów (np. wszelkie odszkodowania) oraz zwolnienia wynikające ze zwyczajów lub prawa międzynarodowego (np. dochody uzyskiwane w Polsce przez zagraniczne ośrodki kulturalne - na zasadach wzajemności).

W rozporządzeniu wykonawczym do ustawy zostały określone szczegółowo cele związane z prowadzeniem szkół, na które mogą zostać przeznaczone dochody tych szkół, aby nie podlegały one opodatkowaniu. Z oczywistych względów do podstawy opodatkowania nie wlicza się przychodów uzyskiwanych z czynności nie mogących być przedmiotem prawnie skutecznej umowy<sup>8</sup> (art. 2 ust. 1 pkt 3 p.d.p.).

Przedmiotem opodatkowania jest dochód, obliczony jako różnica sumy przychodów i sumy kosztów ich uzyskania. Jeżeli różnica ta jest ujemna, to stanowi ona stratę i może być pokrywana w równych częściach z dochodów uzyskiwanych przez podmiot przez następne trzy

7 Jakie działy produkcji rolnej są zaliczane do działów specjalnych precyzuje art. 2 ust. 3 p.d.p.

8 Por. W. Wojtowicz: *Zarys polskiego prawa podatkowego*, Bydgoszcz 1995, s. 141-142.

9 Uwzględnienie ich w podstawie opodatkowania niejako legalizowałoby te czynności (np. stręczycielstwo).

lata podatkowe<sup>10</sup>. Nie wszystkie przychody oraz koszty wykazywane w księgach rachunkowych są uwzględniane w dochodzie do opodatkowania, a jedynie te, o których ustawa tak stanowi (przychody i koszty zaliczalne). Dlatego też, w przypadku podmiotów sporządzających sprawozdania roczne (bilans, rachunek zysków i strat, sprawozdanie z przepływów pieniężnych itp.), poszczególne pozycje w handlowym sprawozdaniu rocznym (sporządzonym zgodnie z wymaganiami ustawy o rachunkowości) różnią się od odpowiednich pozycji w podatkowym sprawozdaniu rocznym (sporządzanym dla potrzeb rocznego rozliczenia podatkowego).

Ustawa o podatku dochodowym od osób prawnych zawiera także wyjątki od tego sposobu ustalenia przedmiotu opodatkowania (jako różnicy przychodów i kosztów):

- po pierwsze przewiduje sytuacje, gdy przedmiotem opodatkowania jest sam przychód (art. 21 i 22 p.d.p.),
- po drugie nakazuje w określonych przypadkach dochód ustalać w inny sposób niż jako różnicę sumy przychodów i kosztów (art. 10 i 11 p.d.p.),
- po trzecie stanowi odmienny sposób ustalania przedmiotu opodatkowania w podatkowych grupach kapitałowych (art. 7a p.d.p.).

Przedmiot opodatkowania, wyrażony w jednostkach pieniężnych, ustalony zgodnie z zasadami określonymi w powyższym akapicie, po skorygowaniu o wymienione w ustawie odliczenia (art. 18 p.d.p.) stanowi podstawę opodatkowania. Wysokość podatku określa się jednak dopiero po odjęciu od tak obliczonej podstawy opodatkowania ewentualnie poniesionych wydatków inwestycyjnych, wymienionych w art. 18a p.d.p. i w wysokości, która jest w tym artykule szczegółowo określona. Tak więc faktyczną podstawą opodatkowania jest przedmiot opodatkowania po odjęciu odliczeń z art. 18 i 18a p.d.p.

10 Okres trzech lat wydaje się być okresem bardzo krótkim, szczególnie odnośnie podmiotów, które dopiero rozpoczynają swą działalność i przez kilka pierwszych lat przynoszą jedynie straty. Tak krótki czasokres powoduje, że częstokroć nie cała strata zostanie pokryta i w związku z tym podlega ona opodatkowaniu. Charakterystyczny jest także - moim zdaniem błędny - brak możliwości rozłożenia straty na lata poprzedzające jej wystąpienie, co uniemożliwia pokrycia strat powstających np. w ostatnich latach przed likwidacją podmiotu. Rozwiązanie takie przewiduje np. niemiecki KStG jako „Verlustvortrag und Verlustrücktrag”. Negatywne konsekwencje przyjętego przez polskiego prawodawcę rozwiązania pogłębia fakt, że w art. 7 ust. 4 p.d.p. zakazuje się uwzględniania strat powstałych w podmiotach przed przekształceniem formy prawnej, połączeniem lub podziałem, jako strat podmiotów powstałych w wyniku tych zabiegów.



Polska Ustawa o podatku dochodowym od osób prawnych stosuje jednostopniową, proporcjonalną skalę podatkową (w przeciwieństwie do ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych). Stawki podatkowe są wyrażone procentowo i uzależnione od tego, czy podstawą opodatkowania jest dochód, czy też przychód. Jeżeli podstawą opodatkowania jest dochód, to wysokość podatku w roku 1997 wynosiła 38% tej podstawy i zgodnie z art. 19 p.d.p. będzie co roku obniżana, aż w roku 2000 osiągnie docelowe 32% podstawy opodatkowania.

Jeżeli natomiast podstawą opodatkowania jest - określony w art. 21 i 22 p.d.p. - przychód, to stawka podatkowa stanowi 20% tego przychodu. Przychody obciążone dwudziestoprocentową stawką podatkową nie są włączane do podstawy opodatkowania ustalonej do celów wymierzenia podatku określonego w art. 19 p.d.p.

Pobór podatku dochodowego od osób prawnych związany jest z określonymi obowiązkami podatnika oraz - w dwóch przypadkach - płatnika.

Płatnicy, będący osobami fizycznymi prowadzącymi działalność gospodarczą, jednostkami organizacyjnymi nie posiadającymi osobowości prawnej lub osobami prawnymi, mają obowiązek wraz z wypłatą na rzecz podatnika należności określonych w art. 21 ust. 1 lub art. 22 ust. 1 p.d.p. uiścić zryczałtowany podatek od tych należności w wysokości 20% ich faktycznej wartości.

W pozostałych przypadkach obowiązki związane z poborem podatku obciążają podatnika. Podatnik jest zobowiązany do składania deklaracji miesięcznych o uzyskanych dochodach, wpłacać zaliczki miesięczne na poczet należności rocznej (art. 25 ust. 1 p.d.p.) oraz złożyć zeznanie roczne i uiścić ewentualną różnicę między należnością roczną, a zapłaconymi zaliczkami miesięcznymi. Podatek ustalony w zeznaniu rocznym jest podatkiem należnym za dany rok, chyba że administracja podatkowa wyda decyzję, w której ustali inną wysokość podatku.

Jeden z przypadków, kiedy administracja podatkowa ustala dochód podatnika i należny z tego tytułu podatek dochodowy nie na podstawie zeznania rocznego, a który jest interesujący ze względu na poruszaną w tym artykule problematykę holdingu (grup kapitałowych), został unormowany w art. 11 p.d.p. (analogiczne postanowienie zawiera art. 25 p.d.f.). Przepis ten ma za zadanie zapobiegać tzw. transferowi cen, a przez to przerwaniu dochodów na podmioty zagraniczne lub krajowe, ale korzystające z ulg w podatku dochodowym. Art. 11 p.d.p. ma zastosowanie dla kwalifikowanych powiązań między podmiotami.

Po pierwsze, stosuje się go wówczas, gdy podmiot mający swą siedzibę

lub zarząd w Polsce (podmiot krajowy) zarządza lub kontroluje, pośrednio albo bezpośrednio przedsiębiorstwo położone za granicą, jak również, gdy posiada udział w kapitale takiego przedsiębiorstwa.

Po drugie, stosuje się ten przepis w sytuacji odwrotnej do opisanej powyżej, czyli gdy podmiot zagraniczny (osoba fizyczna lub prawna, mająca miejsce zamieszkania lub siedzibę, zarząd za granicą) zarządza albo kontroluje, pośrednio lub bezpośrednio podmiot krajowy, czy też posiada udział w kapitale takiego podmiotu.

Trzecią sytuacją, opisaną w hipotezie tej normy jest sytuacja, gdy te same osoby fizyczne lub prawne kontrolują albo zarządzają, bezpośrednio lub pośrednio jednocześnie podmiotem krajowym i zagranicznym, bądź posiadają jednocześnie udziały w obu podmiotach. Warunkiem zastosowania dyspozycji tej normy jest to, że wymienione powyżej powiązania między podmiotami krajowymi i zagranicznymi prowadzą do ustalenia takich warunków, które różnią się od tych jakie ustaliłyby podmioty nie powiązane między sobą i w efekcie podmiot krajowy nie wykazuje dochodów lub wykazuje dochody niższe od tych, jakie musiałby wykazać podmiot nie powiązany z podmiotem zagranicznym. W takich wypadkach administracja podatkowa (urzędy skarbowe) ustala wysokość dochodu i należnego z tego tytułu podatku nie na podstawie prowadzonych przez podmiot krajowy ksiąg rachunkowych, a na podstawie oszacowania. Dzięki niemu mają zostać skorygowane dochody tego podmiotu, tak aby powyższe powiązania i wynikające z nich warunki odbiegające od warunków, jakie ustaliłyby nie powiązane ze sobą podmioty, nie miały wpływu na wielkość tego dochodu.

Szacunku dochodu dokonują urzędy skarbowe według jednej z poniższych metod:

- porównywalnej ceny nie kontrolowanej,
- ceny odsprzedaży,
- rozsądnej marży („koszt plus”),
- zysku transakcyjnego - gdy żadnej z powyższych trzech metod nie można zastosować.

Te same metody szacowania dochodu stosuje się, gdy podmiot krajowy wykorzystuje swój związek z innym podmiotem krajowym, któremu przysługują ulgi w podatku dochodowym. Związek między tymi podmiotami ma miejsce wówczas, gdy między nimi lub osobami zarządzającymi w nich (ewentualnie pełniącymi funkcje kontrolne albo nadzorcze) występują powiązania rodzinne<sup>11</sup>, kapitałowe<sup>12</sup>, majątkowe

ii Powiązania rodzinne mają miejsce w przypadku małżeństwa oraz pokrewieństwa lub powinowactwa tych osób do drugiego stopnia (art. 11 ust. 6 p.d.p., art. 25 ust. 6 p.d.f.).

lub wynikające ze stosunku pracy. Oczywiście taki związek istnieje także wówczas, gdy jedna osoba łączy w obu podmiotach funkcje zarządzające, kontrolne albo nadzorcze.

Szacunkową metodę ustalania dochodu stosuje się także wówczas, gdy podmiot krajowy pozostaje z innym podmiotem krajowym (nie necessarily muszą mu przysługiwać ulgi w podatku dochodowym) w związku gospodarczym i na rzecz tego podmiotu wykonuje świadczenia na warunkach, które z korzyścią odbiegają od warunków ogólnie stosowanych w czasie i miejscu wykonywania tych świadczeń. Ponadto, aby ustalanie dochodu na podstawie oszacowania w obu wypadkach było dopuszczalne, powiązania między tymi podmiotami krajowymi muszą prowadzić do tego, że jeden z nich nie wykazuje dochodów albo wykazuje niższe dochody od tych, jakie prawdopodobnie osiągnąłby podmiot, który nie znajdowałby się w takim związku lub nie wykonałby takich świadczeń.

Przepisów o szacunkowym ustalaniu wysokości dochodu i wynikającego z tego podatku dochodowego nie stosuje się w przypadku podatkowych grup kapitałowych (art. n ust. 8 p.d.p.), dzięki czemu możliwy jest transfer majątku między podmiotami taką grupę konstytuującymi i wykazywanie dochodu u tego podmiotu, u którego jest to z różnych powodów (nie tylko fiskalnych) najkorzystniejsze.

### 3. Dochody z udziału w zyskach innych podmiotów

Podmiotowi (czy to będzie osoba fizyczna, osoba prawna, czy też jednostka organizacyjna nie posiadająca osobowości prawnej) angażującemu własny kapitał w działalność gospodarczą innego podmiotu, przysługuje prawo do udziału w zyskach tego innego podmiotu. Ekonomicznie prawo to uzasadniane jest tym, że podmiot angażujący swój kapitał w działalność innego podmiotu czynni to w nadziei, że jest to lepsza lokata nadwyżki swego kapitału niż na koncie bankowym lub w pewne papiery wartościowe (np. obligacje Skarbu Państwa). Racjonalnie działający podmiot (a założenie o racjonalności działania uczestników gry rynkowej jest jednym z podstawowych założeń przyjmowanych w teorii ekonomii<sup>12</sup>), jedynie wówczas spośród dostępnych mu alternatyw zaangażowania swego kapitału wybierze

12 Tego typu powiązanie ma miejsce, gdy jeden z podmiotów posiada lub dysponuje bezpośrednio lub pośrednio co najmniej pięcioma procentami wszystkich praw głosów w drugim podmiocie (art. ii ust. 7 p.d.p., art. 25 ust. 7 p.d.f.).

13 Por. co do definicji racjonalnego postępowania oraz jego ekonomicznych konsekwencji: D. R. Kamerschen, R. B. McKenzie, C. Nardineli: *Op. cit.*, s. 447 i nast.

lokata w innym podmiocie gospodarczym, gdy zwrot na tym kapitale będzie wyższy od pozostałych sposobów zaangażowania go. Uzasadnione jest to wyższym ryzykiem takiego zaangażowania, aniżeli inwestowanie w pewniejsze źródła dochodu (konto bankowe, czy obligacje).

Z prawnego punktu widzenia udział w zysku jest jednym z podstawowych praw przysługujących podmiotom angażującym się w działalność innych podmiotów. Szczególnie widoczne są te unormowania odnośnie udziałowców w spółkach z ograniczoną odpowiedzialności oraz akcjonariuszy spółek akcyjnych.

W spółkach z o.o. - zgodnie z art. 191 §1 Kodeksu handlowego - „wspólnicy mają prawo do udziału w czystym zysku wynikającym z rocznego bilansu, jeżeli w myśl umowy spółki czysty zysk nie został wyłączony od podziału”. Prawo wyłączenia od podziału czystego zysku zastrzegać może umowa spółki także dla uchwały wspólników (art. 191 §2 k.h.). Przyjmuje się, że w razie braku innego postanowienia umowy spółki zysk dzielony jest proporcjonalnie do udziałów w spółce. Zasada ta wynika z założenia, że im większe jest zaangażowanie kapitałowe danego wspólnika w spółkę z o.o., dokonującą podziału zysku, tym większy udział w tym zysku powinien przypadać temu wspólnikowi, jako rekompensata za niekorzystanie w inny sposób z zaangażowanego w spółkę kapitału oraz za ryzyko inwestycyjne, który ten wspólnik podjął.

W spółce akcyjnej - zgodnie z art. 355 - 1 k.h. - akcjonariusz ma prawo do udziału w tej części zysku rocznego, która została przez walne zgromadzenie przekazana do podziału. Jest to prawo bezwzględne, którego akcjonariusz nie może zostać pozbawiony<sup>14</sup>. W braku innych postanowień statutowych dzieli się zysk proporcjonalnie do wartości nominalnej akcji, jednakże spółka może wydawać akcje uprzywilejowane w stosunku do innych akcji, w ten sposób, że przypada na nie większy udział w zysku, niżby to wynikało z ich nominalnej wartości.

Również członkowie spółdzielni, poza prawem do korzystania ze świadczeń spółdzielni ustalonych w jej statucie (art. 18 prawa spółdzielczego<sup>15</sup>), mają także prawo do partycypacji w podziale jej nadwyżki finansowej (art. 76 i 77 prawa spółdzielczego). W innych formach współdziałania gospodarczego, również przewidziane są wypłaty z zysku dla podmiotów angażujących swoje kapitały.

14 J. Głuchowski: *Op. cit.*, s. 159-160.

15 Ustawa z dnia 16 września 1982 r. - prawo spółdzielcze (Dz.U. z 1995 r., nr 54, poz. 288 z późniejszymi zmianami).

Dochód uzyskany przez podmiot z tytułu zaangażowania kapitałowego w innym podmiocie podlega opodatkowaniu zgodnie z przepisami - w zależności od osobowości prawnej podatnika - Ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych lub Ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych.

Rozwiązanie przyjęte w aktualnie obowiązującej Ustawie o podatku dochodowym od osób prawnych jest krokiem wstecz w stosunku do tego, które obowiązywało pod rządami poprzedniej Ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych z 1989 r.<sup>16</sup>, która w art. 9 ust. 1 pkt 6 zwalniała dochody osób prawnych z tytułu dywidendy lub innego rodzaju wypłat z zysków osób prawnych z podatku dochodowego jako dochody pochodzące z zysku po opodatkowaniu. W przypadku osób fizycznych - Ustawa o podatku dochodowym od osób fizycznych - przychody uzyskane przez te osoby z tytułu zaangażowania kapitałowego w innym podmiocie (osobie prawnej) nazywa przychodami z kapitałów pieniężnych i zalicza do nich wszelkie przychody z tytułu uczestnictwa w zyskach osób prawnych (np. dywidendy), jeżeli podstawą tego uczestnictwa są udziały (akcje) stanowiące kapitał tych osób. W przypadku spółdzielni za przychody uznaje się także oprocentowanie udziałów członkowskich z nadwyżki bilansowej.

Do przychodów z kapitałów pieniężnych zalicza się ponadto przychody z tytułu podziału majątku likwidowanej spółki lub spółdzielni. Również wartość świadczeń dokonanych na rzecz wspólników (zarówno spółek z o.o. jak i akcyjnych) nieodpłatnie lub częściowo nieodpłatnie uznawana jest za przychód z kapitałów pieniężnych (art. 17 pkt 4 p.d.f.).

W Ustawie o podatku dochodowym od osób fizycznych stanowi się, że jedynie ta część przychodu z tytułu zwrotu udziału lub akcji w spółkach kapitałowych lub wkładów (udziałów) w spółdzielniach, która przewyższa koszt nabycia tych udziałów, akcji lub wkładów<sup>17</sup>, podlega opodatkowaniu (art. 21 ust. 1 pkt 50 p.d.f.). Analogiczne postanowienie zawiera art. 12 ust. 4 pkt 3 Ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych.

Ustawa o podatku dochodowym od osób prawnych stanowi w art. 10 ust. 1<sup>18</sup>, że dochodem z tytułu uczestnictwa w zyskach osób prawnych

16 Ustawa z 31 stycznia 1989 r. o podatku dochodowym od osób prawnych (Dz.U. z 1991 r., nr 49, poz. 216).

17 Jeżeli nabycie tych udziałów, akcji lub wkładów nastąpiło w drodze dziedziczenia lub darowizny, to zwolnieniu podatkowemu podlega przychód odpowiadający ich wartości w dniu nabycia spadku lub darowizny (art. 21 ust. 1 pkt 50 p.d.f.).

18 Analogiczne postanowienia są zawarte w art. 24 ust. 5 p.d.f.

jest dochód faktycznie z tego uczestnictwa uzyskany. Ponadto - podobnie, jak w przypadku osób fizycznych - od roku podatkowego 1997<sup>19</sup> do tego dochodu jest wliczany dochód uzyskany z tytułu likwidacji tej osoby (część majątku przypadająca podatnikowi), a więc także po umorzeniu udziałów lub akcji wspólników<sup>20</sup>.

Nie tylko ta część zysku osoby prawnej, którą bezpośrednio otrzymał podatnik w postaci dywidendy, podlega opodatkowaniu, ale również zysk przeznaczony przez osobę prawną, której wspólnikiem (w spółdzielni - członkiem) jest podatnik, na podniesienie jej kapitału zakładowego (jeżeli osobą tą jest spółka z o.o.) lub akcyjnego (w przypadku, gdy podatnik jest wspólnikiem spółki akcyjnej), a w spółdzielniach - nadwyżka bilansowa przeznaczona na podwyższenie funduszu udziałowego tej spółdzielni.

Wprawdzie teoretycznie jest to rozwiązanie poprawne, gdyż podniesienie kapitału zakładowego (akcyjnego) lub funduszu udziałowego spółdzielni jest dokonywane z wpłat wspólników (członków spółdzielni), a więc niejako spółka (spółdzielnia) w pierw wypłaca wspólnikom (członkom) ich udziały w zysku (nadwyżce finansowej) w postaci dywidendy - co podlega opodatkowaniu - a następnie ci sami wspólnicy (członkowie) dokonują wpłat na podwyższenie kapitału własnego (funduszu udziałowego) osoby prawnej, której są współwłaścicielami.

Jednak, jeżeli weźmie się pod uwagę fakt, że większość polskich spółek ma dosyć niski kapitał własny i jego podniesienie jest niezmiernie istotne ze względów bezpieczeństwa i konkurencyjności w stosunku do podmiotów zagranicznych, to opodatkowanie zysku przekazywanego na ten cel może budzić wątpliwości.

Ustawodawca, chcąc zapobiec omijaniu tego przepisu, postanowił, że również podwyższenie kapitałów własnych (funduszu udziałowego) poprzez transfer środków z innych kapitałów spółek (funduszy spółdzielni) podlega opodatkowaniu. Mianowicie równowartość kwot przekazanych na podwyższenie kapitałów własnych (funduszy udziałowych) z innych kapitałów lub funduszy jest traktowana jako dochód wspólników (członków) z tytułu uczestnictwa w spółce (spółdzielni) i jest opodatkowana na tych samych zasadach, co dochód faktycznie tym wspólnikom (członkom) przekazany.

Zarówno Ustawa o podatku dochodowym od osób fizycznych, jak i Ustawa o podatku dochodowym od osób prawnych, zakazują łączenia

19 Nowelizacje wprowadzone do ustaw podatkowych ustawą zamieszczoną w Dz.U. z 1996 r., nr 137, poz. 639.

20 I. Lewandowska: Podatki od biznesu w 1997 r., „Rzeczpospolita” nr 252/96.

dochodów z tytułu udziału w zyskach osób prawnych z innymi dochodami w celu ustalenia podstawy opodatkowania (art. 7 ust. 3 pkt 2 p.d.p. i art. 26 ust. 1 p.d.f.). Dochody te podlegają opodatkowaniu według odrębnej stopy podatkowej, która zarówno w przypadku osób fizycznych, jak i osób prawnych oraz jednostek organizacyjnych nie posiadających osobowości prawnej wynosi 20% uzyskanego przychodu (art. 22 ust. 1 p.d.p. oraz art. 30 ust. 1 pkt 1 p.d.f.). Podatek ten jest pobierany w postaci zryczałtowanej przez spółki lub spółdzielnie dokonujące wypłat dywidend (innych świadczeń z tytułu uczestnictwa w zyskach tych podmiotów), występujące jako płatnicy tego podatku (art. 41 ust. 4 pkt 2 p.d.f.). Pobór podatku następuje w dniu dokonania wypłaty należności (art. 26 ust. 1 p.d.p.), natomiast przekazanie na konto rachunku bankowego urzędu skarbowego właściwego dla siedziby płatnika<sup>21</sup> następuje w ciągu siedmiu dni od końca miesiąca, w którym pobrano ten podatek (art. 42 ust. 1 pkt 2 p.d.f., art. 26 ust. 3 p.d.p.). W tym samym terminie płatnik zobowiązany jest przesłać podatnikowi informację o pobranym podatku, a urzędowi skarbowemu deklarację sporządzoną według ustalonego wzoru (art. 42 ust. 2 p.d.f., art. 26 ust. 3 p.d.p.).

Ustawa o podatku dochodowym od osób prawnych w art. 26 ust. 1a stanowi, że podatku dochodowego od dochodów z tytułu uczestnictwa w zyskach innych podmiotów płatnik nic pobiera, jeżeli podatnik, który jest jednym z podmiotów wymienionych w art. 17 ust. 1 pkt 4-8 p.d.p., najpóźniej w dniu otrzymania należności złoży płatnikowi oświadczenie, że dochód ten zostanie przeznaczony na cele określone w tymże art. 17 ust. 1 pkt 4-8 p.d.p.

W tych przypadkach, gdy dochód z zysku (lub innego kapitału albo funduszu) przeznaczony jest na podwyższenie kapitału własnego spółki lub funduszu udziałowego spółdzielni, poboru podatku dokonuje płatnik (spółka podwyższająca swój kapitał, spółdzielnia - fundusz udziałowy) w terminie 14 od uprawomocnienia się postanowienia sądu rejestrowego o dokonaniu wpisu do rejestru handlowego o podwyższeniu kapitału akcyjnego lub zakładowego, a w przypadku spółdzielni w terminie 14 dni od uprawomocnienia się uchwały zgromadzenia członków o podwyższeniu funduszu udziałowego (art. 41 ust. 5 p.d.f. oraz art. 26 ust. 2 p.d.p.). W tym przypadku podatnikowi, będącemu jednym z podmiotów wymienionych

<sup>21</sup> W przypadku, gdy podatnikiem jest podmiot podlegający ograniczonemu obowiązkowi podatkowemu w Polsce, podatek przekazuje się na konto urzędu skarbowego właściwego dla spraw podatkowych osób zagranicznych (art. 42 ust. 1 pkt 2 p.d.f., art. 26 ust. 3 p.d.p.).

w art. 17 ust. 1 pkt 4-8 p.d.p., nie przysługuje prawo do złożenia oświadczenia, o którym mowa w art. 26 ust. 1a.

Niezbyt precyzyjny jest zapis art. 41 ust. 5a ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych, który głosi, że w latach 1995-1997 spółdzielnie nie pobierają, jako płatnicy, zryczałtowanego podatku od wartości dochodów z zysku przeznaczonych na podwyższenie funduszy udziałowych tych spółdzielni. W przepisie tym nie stwierdzono wyraźnie, czy zwolnieniem od podatku są objęte wszystkie dochody przeznaczone na podwyższenie funduszy własnych spółdzielni - płatników, czy jedynie dochody osób fizycznych. Umieszczenie tego przepisu w ustawie regulującej opodatkowanie podatkiem dochodowym dochodów osób fizycznych (art. 1 p.d.f.), pozwala jednak interpretować ten przepis jako, wolnienie od podatku jedynie dochodów osób fizycznych, przeznaczonych na podwyższenie funduszy udziałowych spółdzielni.

Zapłacony zryczałtowany podatek dochodowy z tytułu otrzymanej dywidendy lub innych przychodów wynikających z udziału w zyskach osób prawnych mających siedzibę na terytorium Polski, odlicza się od należności podatkowej obliczonej na zasadach ogólnych, uiszczonej w danym roku podatkowym przez podatnika (art. 23 ust. 1 p.d.p.) Jeżeli podatek dochodowy obliczony od pozostałych dochodów, poza dywidendami i innymi wypłatami z zysku jest niższy od zryczałtowanego podatku dochodowego z tytułu otrzymanych dywidend, to nie ma możliwości odliczenia podatku zryczałtowanego w danym roku podatkowym. W takim przypadku odliczenia dokonuje się w następnych latach podatkowych (art. 23 ust. 2 p.d.p.). W ten sposób zapobieżono podwójnemu opodatkowaniu dochodów z tytułu uczestnictwa w podziale zysków innych podmiotów.

Krytycznie jednak należy ocenić brak możliwości zwrotu pobranego podatku, a jedynie możliwość jego odliczenia w następnych latach podatkowych, gdyż oznacza to - z ekonomicznego punktu widzenia - nie oprocentowaną pożyczkę udzieloną fiskusowi przez spółkę otrzymującą dywidendę, a ponadto powoduje zmniejszenie płynności finansowej spółki przez wyłączenie części środków pieniężnych z obrotu gospodarczego<sup>22</sup>.

Poważniejszy problem powstaje w sytuacji, gdy podmiotem Otrzymującym dywidendę lub inne świadczenia podobne jest podmiot, który z samego założenia nie ma uzyskiwać innych dochodów, niż opodatkowane zryczałtowaną stawką 20%. Takimi podmiotami są spółki dominujące w czyistych holdingach finansowych. Działalność tych spółek ogranicza się jedynie

22 H. Jagoda, B. Haus:  *Holding. Organizacja i funkcjonowanie*, Warszawa 1995, s. 183-185.



do zarządzania pakietami akcji i udziałów w innych podmiotach oraz czerpania z tego tytułu dochodu. Te spółki nie mają od czego odliczyć zryczałtowanego podatku i w efekcie dochodzi do podwójnego opodatkowania dywidendy: raz jako dochód osoby prawnej (spółki, spółdzielni) lub jednostki organizacyjnej nie posiadającej osobowości prawnej, która go wypracowała, a po raz drugi - zgodnie ze zryczałtowaną stawką 20% - jako dochód podmiotu (spółki dominującej) zaangażowanego kapitałowo w osobie prawnej lub jednostce organizacyjnej nie posiadającej osobowości prawnej, która dokonuje wypłaty tego zysku. Taka sytuacja jest oczywiście dyskryminacyjna w stosunku do tego typu holdingów.

Podobnie podwójne opodatkowanie wystąpi, jeżeli dochody z innych źródeł niż dywidendy są na tyle niewielkie, że pobierany od nich podatek w wysokości 38% (w roku 1997) jest mniejszy niż kwota podatku zryczałtowanego z tytułu dywidendy otrzymanej od innego podmiotu. Jeżeli taka sytuacja ma miejsce przez kilka lat, również nie ma możliwości odliczenia podatku zryczałtowanego i zachodzi podwójne opodatkowanie tej samej podstawy opodatkowania. Jedynie w przypadku dywidend lub innych przychodów z tytułu udziału w zyskach osób prawnych mających siedzibę w Polsce, będących dochodem Narodowych Funduszy Inwestycyjnych (NFI) utworzonych na podstawie Ustawy z 30 kwietnia 1993 r. o narodowych funduszach inwestycyjnych i ich prywatyzacji<sup>23</sup>, uzyskuje się w pełni zapobieżenie podwójnemu opodatkowaniu, gdyż dochody NFI z tych tytułów są zwolnione od podatku (art. 17 ust. 1 pkt 20 p.d.p.).

Jeżeli podmiotem otrzymującym dywidendę lub inną wypłatę z zysku osoby prawnej mającej siedzibę w Polsce jest podmiot podlegający w Polsce ograniczonemu obowiązkowi podatkowemu (jedynie od dochodów w Polsce osiągniętych), to oczywiście pierwszeństwo w określeniu czy taka dywidenda podlega w Polsce opodatkowaniu, a jeżeli tak, to w jakiej wysokości, posiadają umowy międzypaństwowe o zapobieganiu podwójnemu opodatkowaniu. Jeżeli jednak umowa inaczej nie stanowi, to także w tym wypadku dywidendy i inne wypłaty z zysków podlegają opodatkowaniu w Polsce według zryczałtowanej stopy podatkowej - 20% (art. 23 ust. 2 p.d.p.). Także w tym przypadku do poboru podatku i wszystkich innych z tym związanych formalności zobowiązany jest płatnik, czyli osoba prawna przekazująca dywidendę (wypłatę z zysku) za granicę.

Również, jeżeli podmiotem otrzymującym dywidendę jest podmiot podlegający w Polsce nieograniczonemu obowiązkowi podatkowemu, a pod-

23 Dz.U. nr 44 z 1993 r., poz. 202 z późniejszymi zmianami.

miotem przekazującym dywidendę jest podmiot zagraniczny, sposób poboru i wysokość podatku od tej dywidendy w pierwszej kolejności regulują umowy o zapobieganiu podwójnemu opodatkowaniu.

Jeżeli umowa o zapobieganiu podwójnemu opodatkowaniu nie zwalnia takiego dochodu od opodatkowania w Polsce, ani nie zawiera innych postanowień w tym zakresie, to dochód z dywidendy lub podobnego świadczenia jest łączony z dochodem uzyskiwanym w Polsce i podlega opodatkowaniu. Od wysokości tak obliczonego podatku odlicza się podatek zapłacony za granicą, z tym że wysokość tego odliczenia nie może przekraczać kwoty należnego w Polsce podatku, która proporcjonalnie przypada na dochód uzyskany za granicą (art. 20 p.d.p.). Przepis nie precyzuje wyraźnie, czy należy w takim przypadku zastosować w Polsce dla dywidend otrzymanych z zagranicy podstawową stopę podatkową (w roku 1997 - 38% podstawy opodatkowania), czy też stopę podatku zryczałtowanego naliczanego od dywidend otrzymywanych od polskich podmiotów. W związku z tym nie jest jasne, czy odliczeniu podlega kwota podatku zapłaconego za granicą, ale nie więcej niż 38% tego dochodu, czy też nie więcej niż 20% tego dochodu.

Jeżeli, gdy przekazywany jest dochód wypracowany przez spółkę nie posiadającą osobowości prawnej nie występuje podwójne opodatkowanie. Dzieje się tak dlatego, że ustawodawca nie przyznaje takim spółkom podmiotowości prawno-podatkowej i w art. 5 p.d.p. (art. 8 p.d.f.) nakazuje dochody z udziału w spółkach nie posiadających osobowości prawnej opodatkować osobno u każdego wspólnika, proporcjonalnie do jego udziału w spółce. W braku przeciwnego dowodu przyjmuje się, że udziały poszczególnych wspólników w dochodach (stratach) spółki są równe. Taki sposób opodatkowania dochodów z udziałów w spółkach nie posiadających osobowości prawnej powoduje, że dochody te są wliczane do podstawy opodatkowania i podlegają opodatkowaniu według normalnej dla danego podmiotu stopy podatkowej, a nie według zryczałtowanej stopy - 20% wartości tego dochodu.

#### **4. Podatkowa grupa kapitałowa**

Ustawa z 13 października 1995 roku o zmianie ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych oraz o zmianie niektórych innych ustaw (Dz.U. Nr 142, poz. 704) jest najistotniejszą, jak dotąd, nowelizacją ustawy o podatku dochodowym w zakresie tematyki poruszanej w niniejszej pracy.

Ustawą tą wprowadzono do polskiego prawa podatkowego nowy podmiot prawno-podatkowy; podatkową grupę kapitałową (PGK).

Podatkową grupę kapitałową mogą utworzyć co najmniej dwie spółki prawa handlowego (spółki z o.o. lub akcyjne) mające siedzibę na terytorium Polski (art. 1a ust. 2 pkt 1 lit.a p.d.p.). Każda ze spółek, aby móc wejść w skład grupy musi spełniać łącznie następujące warunki:

- kapitał zakładowy (akcyjny) lub średnia wartość kapitału zakładowego (akcyjnego) przypadającego na poszczególne spółki musi wynosić co najmniej 1.000.000zł (art. 1a ust. 2 pkt 1 lit.a),
- jedna z tych spółek (spółka dominująca) musi posiadać bezpośrednio 100% udziałów (akcji) pozostałych spółek (spółki zależne) lub 100% udziałów w tej części kapitału spółek zależnych, która nie została objęta bezpłatnie lub na zasadach preferencyjnych przez pracowników, rolników lub rybaków<sup>24</sup>, bądź nie stanowi rezerwy Skarbu Państwa na cele reprivatyzacji (art. 1a ust. 2 pkt 1 lit.b),
- nie może korzystać ze zwolnień od podatku dochodowego na podstawie innych ustaw niż ustawa o podatku dochodowym od osób prawnych (np. spółki z udziałem kapitału zagranicznego) lub ze zwolnień od podatku od towarów i usług<sup>25</sup> (art. 1a ust. 2 pkt 2 lit.b),
- przed utworzeniem grupy nie może posiadać żadnych zaległości w uiszczaniu zobowiązań, do których stosuje się przepisy o zobowiązaniach podatkowych (art. 1a ust. 2 pkt 2 lit.c),
- jej kapitał akcyjny musi być opłacony w pełnej wysokości (art. 1a ust. 2 pkt 2 lit.d),
- ma faktycznie wniesione wkłady niepieniężne, z tym że od 1 stycznia 1996 r. wkłady te nie mogą być wnoszone w postaci wierzytelności oraz wartości niematerialnych i prawnych wyrażających „know-how” (art. 1a ust. 2 lit.e),
- nie pozostaje z podmiotami nie wchodzącymi w skład grupy w takich związkach - wymienionych w art. 11 p.d.p. - które wykorzystywane są do transferu cen i przez to, do nie wykazywania dochodu lub wykazywania dochodu w wysokości niższej od tej, jakiej należałoby oczekiwać, gdyby takie związki nie występowały (art. 1a ust. 3 lit.b).

Wprowadzając - ustawą nowelizacyjną z 1995 r. do Ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych - kapitałową grupę podatkową, ustawodawca wymagał jeszcze, aby spółki ją tworzące nie były współnikami innych spółek nie wchodzących w skład grupy, chyba że są to spółki akcyjne, których akcje są przedmiotem publicznego obrotu na giełdach papierów

24 Na podstawie przepisów o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych.

25 Na podstawie Ustawy o podatku od towarów i usług oraz o podatku akcyzowym (Dz.U. z 1993 r., nr u, poz. 50, z późniejszymi zmianami).

wartościowych (art. 1a ust. 2 pkt 2 lit.a p.d.p. w brzmieniu z roku 1996). W roku podatkowym 1997 ograniczenie to już nie obowiązuje, zostało zniesione na mocy ustawy nowelizacyjnej do ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych zamieszczonej w Dz.U. z 1996 r., nr 90, poz. 405.

Dla utworzenia podatkowej grupy kapitałowej wymagane jest, aby spółki mające zamiar ją utworzyć zawarły - potwierdzoną notarialnie - umowę o jej utworzeniu. Umowa ta musi być zawarta na okres co najmniej trzech lat (art. 1a ust. 2 pkt 4) i musi zostać przez spółkę, będącą płatnikiem podatku dochodowego w imieniu całej przyszłej podatkowej grupy kapitałowej, zgłoszona w urzędzie skarbowym w miejscu właściwym dla tego płatnika, co najmniej na trzy miesiące przed rozpoczęciem roku podatkowego przyjętego przez grupę kapitałową (art. 1a ust. 4). Urząd skarbowy wyda decyzję o rejestracji takiej umowy lub o odmowie jej rejestracji w przypadku, gdy nie zostały przez spółki tworzące grupę spełnione warunki materialne do jej utworzenia wymienione w art. 1a ust. 2 pkt 1, 2 i 4.

Pominięcie wśród warunków wymaganych do rejestracji umowy o utworzeniu kapitałowej grupy podatkowej punktu 3 ust. 2 artykułu 1a p.d.p. oznacza, że urząd skarbowy nie bada przed rejestracją, czy któraś ze spółek nie pozostaje z podmiotami nie wchodzącymi w skład grupy w takich związkach - wymienionych w art. 11 p.d.p. - które wykorzystywane są do transferu cen i przez to, do nie wykazywania dochodu lub wykazywania dochodu w wysokości niższej od tej, jakiej należałoby oczekiwać, gdyby takie związki nie występowały. Urząd skarbowy wyda decyzję o odmowie rejestracji umowy także wtedy, gdy umowa nie spełnia warunków formalnych wymienionych w art. 1a ust. 3. Zgodnie z art. 1a ust. 3 p.d.p. umowa o utworzeniu podatkowej grupy kapitałowej musi zawierać:

- wykaz spółek tworzących podatkową grupę kapitałową oraz wysokość ich kapitałów własnych,
- informacje o wspólnikach spółek zależnych oraz wysokości ich udziałów w kapitałach udziałowych lub akcyjnych tych spółek,
- określenie czasu trwania tej umowy,
- wskazanie spółki będącej płatnikiem podatku dochodowego w imieniu podatkowej grupy kapitałowej<sup>26</sup>.

Fakt zarejestrowania oraz wykreślenia przez urząd skarbowy podatkowej grupy kapitałowej podlega ogłoszeniu w „Monitorze Sądowym i Go-

26 Wynika z tego unormowania, że niekoniecznie płatnikiem musi być spółka dominująca podatkowej grupy kapitałowej.

spodarczym" (art. 1a ust. 19 p.d.p.). Spółka będąca płatnikiem w imieniu podatkowej grupy kapitałowej jest zobowiązana w terminie 30 dni zgłosić właściwemu urzędowi skarbowemu wszelkie zmiany w umowie oraz zmiany w wysokości kapitału własnego (zakładowego lub akcyjnego) każdej ze spółek tworzących podatkową grupę kapitałową (art. 1a ust. 10 p.d.p.).

W trakcie obowiązywania umowy (co najmniej przez trzy lata) nie mogą być zmienione żadne z jej postanowień uznanych przez ustawodawcę za formalnie bądź materialnie istotne, czyli przede wszystkim nie może ona być rozszerzona na inne spółki (art. 1a ust. 6 p.d.p.)<sup>27</sup>, ani też żadna spółka nie może wystąpić z podatkowej grupy kapitałowej, gdyż w takim wypadku uznaje się tą umowę za rozwiązana. Nie można także zmienić okresu trwania takiej umowy, a przedłużenie istnienia podatkowej grupy kapitałowej następuje poprzez zawarcie nowej umowy, oczywiście ta nowa umowa może się różnić od poprzedniej (np. co do zakresu podmiotowego członków grupy). Taka nowa umowa także podlega zgłoszeniu przez płatnika i rejestracji przez urząd skarbowy (art. 1a ust. 7 p.d.p.).

Jeżeli w trakcie trwania umowy zmianie ulegną warunki faktyczne lub prawne, zależne od którejś ze stron umowy (czyli którejś ze spółek tworzących grupę - urząd skarbowy nie jest stroną tej umowy), powodujące, że niemożliwym się staje uznanie takiej grupy w myśl obowiązujących przepisów podatkowych za podatnika, umowa taka z dniem zaistnienia tych zmian ulega rozwiązaniu. Pociąga to za sobą utratę przez podatkową grupę kapitałową statutu podatnika oraz zakończenie jej roku podatkowego (art. 1a ust. 11 p.d.p.).

Do warunków uznania grupy spółek za podatkową grupę kapitałową, oprócz wyżej wymienionych warunków zarejestrowania przez urząd skarbowy umowy o utworzeniu takiej grupy, należy także warunek osiągania przez grupę co roku dochodu w wysokości co najmniej 8% sumy przychodów wszystkich spółek tworzących grupę kapitałową (art. 1a ust. 2 pkt 3 lit.a p.d.p.), tak więc nie jest możliwe, aby grupa taka wykazywała jedynie stratę lub niewielki dochód (poniżej 8% sumy przychodów wszystkich spółek tworzących grupę). Warunek zamieszczony w art. 1a ust. 2 pkt 3 lit.a p.d.p. obowiązuje jedynie te grupy kapitałowe, które zostały zarejestrowane przez urzędy skarbowe po dniu 1 stycznia 1997 r.<sup>28</sup>.

27 Początkowo - w roku podatkowym 1996 - przepis ten przewidywał jedynie zakaz rozszerzania umowy na spółki zależne utworzone po dacie zarejestrowania umowy.

28 Tak postanawia art. 3 ust.wy z 21 listopada 1996 r. nowelizującej ustawę o podatku dochodowym od osób prawnych (Dz.U., nr 137, poz. 639).

Dla podatkowych grup kapitałowych utworzonych przed 1 stycznia 1997 r. obowiązuje przez cały czas ich trwania warunek ustanowiony w art. 1a ust. 2 pkt 3 lit.a p.d.p. w poprzednim brzmieniu, tzn. są one zobowiązane do dokonywania co roku wydatków inwestycyjnych w wysokości co najmniej 50% dochodu grupy po opodatkowaniu, ale nie mniej, niż 20% sumy dochodów przed opodatkowaniem poszczególnych spółek, nie pomniejszonej o sumę strat pozostałych spółek tworzących grupę, jest to tzw. przymus inwestycyjny.

Niestanowi naruszenia warunków uznania grupy spółek za podatkową grupę kapitałową zbycie akcji lub udziałów, objętych na podstawie przepisów prywatyzacją przedsiębiorstw państwowych lub związanych z reprivatyzacją (art. 1a ust. 13 p.d.p.).

W sytuacji, gdy podatkowa grupa kapitałowa utraciła statut podatnika przed upływem okresu, na który została związana, żadna ze spółek ją tworzących nie może zostać włączona do nowej podatkowej grupy kapitałowej przez okres roku podatkowego, od momentu utraty statutu podatnika przez podatkową grupę kapitałową, do której poprzednio należała (art. 1a ust. 12 p.d.p.).

Według rozwiązań prawnych obowiązujących w 1996 r., w momencie przedwczesnej utraty statutu podatnika przez podatkową grupę kapitałową powstawał obowiązek korekty rozliczeń podatku dochodowego przez wszystkie spółki tworzące grupę - za cały okres istnienia grupy (art. 1a ust. 14 p.d.p.; obecnie uchylony). Każda spółka była zobowiązana do ustalenia swego dochodu oraz należnego podatku i zaliczek miesięcznych na ten podatek, za cały okres wspólnego rozliczania w ramach podatkowej grupy kapitałowej tak, jakby przez cały ten czas była odrębnym podmiotem podatkowym (art. 1a ust. 15 p.d.p.). Faktycznie zapłacony przez podatkową grupę kapitałową podatek dochodowy był odpowiednio rozdzielany na poszczególne spółki, wchodzące w skład tej grupy (art. 1a ust. 16 pkt 1 p.d.p.). Jeżeli okazało się, że podatek (zaliczki miesięczne) przypadający na daną spółkę został uiszczony w wysokości mniejszej, niż powinna ta spółka była go uiszczyć, gdyby rozliczała się przez cały ten okres samodzielnie, to od różnicy tej pobierało się odsetki za zwłokę od zaległości podatkowych (art. 1a ust. 16 pkt 2 p.d.p.). Ustawa o podatku dochodowym w brzmieniu obowiązującym w 1997 r. takich sankcji karnych już nie zawiera.

Podstawą opodatkowania podatkowej grupy kapitałowej jest - zgodnie z art. 7a ust. 1 p.d.p. - nadwyżka sumy dochodów wszystkich spółek tworzących grupę nad sumą ich strat. Tak więc, w celu ustalenia podstawy opodatkowania, nie sporządza się skonsolidowanego bilansu holdingowego

dla całej grupy, a jedynie sumuje wyniki finansowe osiągnięte przez poszczególne spółki. Zmusza to do sporządzania przez te spółki oddzielnych sprawozdań rocznych (bilansów oraz rachunków zysków i strat).

W stosunku do spółek tworzących podatkową grupę kapitałową mają zastosowanie ogólne zasady ustalania dochodu do opodatkowania, z tym, że - w przeciwieństwie do pozostałych podmiotów - w spółkach tych nie ma zastosowania zakaz wliczania w koszty uzyskania przychodów darowizn i ofiar wszelkiego rodzaju (art. 16 pkt 14 p.d.p.). Poza tym nie mają zastosowania sankcje w postaci szacunkowego ustalania dochodu przewidziane w art. 11 ust. 4 p.d.p., w wypadku stwierdzenia wykorzystywania powiązań między podmiotami do ustalania takich warunków, które prowadzą do niewykazywania dochodu lub wykazywania dochodu niższego, niż miałyby to miejsce, gdyby takie powiązania nie istniały (art. 11 ust. 8 p.d.p.).

Jeżeli po ustaleniu sumy dochodów i strat spółek tworzących podatkową grupę kapitałową okaże się, że wynik jest ujemny (straty przewyższają dochody), to stanowi on stratę podatkowej grupy kapitałowej (art. 7a ust. 1 p.d.p.), która podlega odliczeniu w równych częściach przez trzy kolejne lata od dochodów tej grupy.

Przepis ten ma jednak zastosowanie tylko względem podatkowych grup kapitałowych, których umowy zostały zarejestrowane przed 1 stycznia 1997 r., gdyż dla grup powstałych po tej dacie - na mocy art. 3 ustawy z 21 listopada 1996 r. nowelizującej ustawę o podatku dochodowym od osób prawnych - obowiązuje przepis art. 1a ust. 2 pkt 3 lit. a w nowym brzmieniu, co powoduje, że niemożliwym staje się, aby podatkowa grupa kapitałowa osiągała straty (musi osiągać dochód nie mniejszy niż 8% sumy przychodów poszczególnych spółek).

Nie podlegają natomiast odliczeniu od dochodów grupy straty powstałe w poszczególnych spółkach przed utworzeniem podatkowej grupy kapitałowej (art. 7a ust. 3 p.d.p.). Analogicznie strata podatkowej grupy kapitałowej nie podlega odliczeniu od dochodów poszczególnych spółek po rozwiązaniu grupy (art. 7a ust. 2 p.d.p.).

Podatek dochodowy od sumy dochodów podatkowej grupy kapitałowej uiszcza spółka w wysokości normalnej dla wszystkich pozostałych podatników (38% w 1997 r., 36% w 1998 r., 34% w 1999 r. oraz 32% od roku podatkowego 2000<sup>49</sup>) będąca w myśl umowy płatnikiem podatku docho-

29 Jeżeli rok podatkowy grupy nie pokrywa się z rokiem kalendarzowym, to podatek jest uiszczany w wysokości obowiązującej w roku kalendarzowym, w którym rozpoczyna się rok podatkowy tej grupy (art. 19 ust. 2 p.d.p.). W związku z tym, jeżeli rok

dowego w imieniu całej grupy. Płatnik jest też zobowiązany do obliczania, pobierania i przekazywania zaliczek miesięcznych na konto należności podatkowej grupy za dany rok. Jeżeli spółki wchodzące w skład podatkowej grupy kapitałowej są położone na terenie różnych gmin, to płatnik ma także obowiązek obok deklaracji podatkowej oraz zeznania o wysokości dochodów złożyć informacje o wysokości należnych gminom udziałów w podatku dochodowym od osób prawnych (art. 28 ust. 1 w związku z art. 28 ust. 2 p.d.p.). Zwolnione z dwudziestoprocentowego zryczałtowanego podatku dochodowego są dochody z dywidend i innych przychodów z tytułu udziału w zyskach spółek zależnych, otrzymywane przez spółkę dominującą w podatkowej grupie kapitałowej (art. 22 ust. 3 p.d.p.).

Jest to jeden z dwóch przypadków w polskim prawie podatkowym (obok dochodów z tytułu uczestnictwa w NFI), kiedy dochody z tytułu udziału w innym podmiocie prawnym są obłożone jedynie raz podatkiem dochodowym - jako zysk podmiotu, który go wypracował.

Spółki tworzące podatkową grupę kapitałową są odpowiedzialne solidarnie za zobowiązania podatkowe należne za cały okres obowiązywania umowy.

## 5. Zakończenie

Trudno jednoznacznie ocenić rozwiązania dotyczące podatkowych grup kapitałowych przyjęte w polskiej ustawie o podatku dochodowym od osób prawnych. Z jednej strony są one niewątpliwie korzystne dla spełniających kryteria grup powiązanych ze sobą podmiotów gospodarczych, holdingów.

Zawarcie umowy o utworzeniu podatkowej grupy kapitałowej umożliwia szybsze pokrywanie strat spółki wchodzącej w jej skład, gdyż następuje ono nie w okresie trzech następnych lat podatkowych, z dochodów przez tą spółkę osiągniętych, a już w tym samym roku podatkowym, z dochodów osiągniętych przez pozostałe spółki w ramach grupy. Jest to szczególnie istotna zaleta, gdy przewiduje się, że dana spółka w związku np. z jej rozwojem lub dlatego, że dopiero powstała, nie będzie mogła w najbliższych latach osiągać w ogóle dochodu lub będzie osiągać dochód nie wystarczający na pokrycie strat powstałych w początkowej fazie rozwoju. Taka konstrukcja

**podatkowy danej grupy rozpoczął się w roku 1996, jest ona zobowiązana za ten rok podatkowy uiścić podatek według stawki 40% swego dochodu (art. 19 ust. 3 p.d.p.).**



zachęca wręcz do tworzenia spółek wchodzących w skład grupy, które będą tzw. centrami strat<sup>30</sup>.

Kolejną zaletą podatkowej grupy kapitałowej jest to, że daje ona możliwość wspólnego inwestowania i kierowania środkami inwestycyjnych do konkretnej spółki, bez konieczności rozdzielania wydatków inwestycyjnych ze względów podatkowych na poszczególne spółki<sup>31</sup>. To, że spółki te rozliczają się z fiskusem wspólnie jako jeden podmiot podatkowy znacznie upraszcza rozliczenia podatkowe (wypełnianie zeznań i deklaracji podatkowych). Jednak z drugiej strony, każda spółka i tak musi sporządzać coroczne zestawienia bilansowe oraz rachunki zysków i strat.

Krytyczne uwagi pod adresem przyjętego rozwiązania można sformułować ze względu na bardzo rygorystyczne warunki, które kumulatywnie muszą być spełnione przez wszystkie spółki tworzące podatkową grupę kapitałową. Do tych warunków należy wymaganie wysokiego kapitału zakładowego (akcyjnego) - **1.000.000 zł**.

Także trudne do spełnienia jest wymaganie, aby przez cały okres trwania umowy o utworzeniu podatkowej grupy kapitałowej żadna spółka tej grupy nie opuściła, ani nowa nie została do niej przyjęta. Ten wymóg dziwi w sytuacji tak dynamicznego rozwoju polskiej gospodarki, który to rozwój wymaga szybkiego dostosowywania się przez podmioty gospodarcze i ich grupy, także przez fuzje przedsiębiorstw lub wcielanie nowych członków do grupy.

Kolejną wadą tego unormowania jest wymóg, aby podmiot dominujący posiadał bezpośrednio **100%** udziałów (akcji) w podmiotach zależnych. Powoduje to z jednej strony niemożność utworzenia podatkowej grupy kapitałowej na bazie holdingów piramidalnych, a z drugiej strony nie mogą grupy takiej utworzyć holdingi, w których spółki dominujące posiadają jedynie udziały większościowe w spółkach zależnych, chociażby te udziały oscyływały wokół dziewięćdziesięciu procent.

Nie posiadającym także wystarczającego uzasadnienia ograniczenie możliwości tworzenia podatkowych grup kapitałowych jedynie do spółek posiadających siedzibę w Polsce.

Wydaje się jednak, że polski ustawodawca idzie w kierunku liberalizacji rozwiązań prawnych, dotyczących opodatkowania grup połączonych ze

30 Centrami strat są np. wszelkie nowopowstające podmioty gospodarcze ze względu na to, że ponoszą przeważnie znaczne koszty inwestycyjne, a nie uzyskują (lub uzyskują niewielki) przychodu.

31 Por. A. M. Dereń, A. Kudłaszyk: Podatki '96. Komentarz i omówienie przepisów podatków na 1996 rok, Bydgoszcz 1996, s.118.

sobą podmiotów, o czym świadczy najlepiej zniesienie wymogu inwestycyjnego dla *podatkowych* grup kapitałowych *zarejestrowanych po i stycznia* 1997 r. oraz uchylenie przepisów nakazujących zapłatę odsetek za zwłokę od niezapłaconych należności podatkowych w sytuacji rozwiązania umowy o utworzeniu grupy kapitałowej przed upływem czasu, na który została zawiązana.

Niewątpliwie do tego kierunku zmian przyczyniła się ostra krytyka pierwotnego rozwiązania wprowadzonego do ustawy o podatku dochodowym w roku 1996 przeprowadzona ze strony praktyków gospodarczych<sup>32</sup> oraz teoretyków prawa i nauk ekonomicznych<sup>33</sup>. Należy jednocześnie stwierdzić, że zasady opodatkowania holdingów, ujmowanych w ramy kapitałowych grup podatkowych, nie eliminują z podstawy opodatkowania dochodów powstałych jedynie dzięki dostawom i usługom świadczonym wewnątrz struktury holdingowej, a nie będących jeszcze dochodami uzyskanymi ze stosunków gospodarczych z podmiotami nie będącymi uczestnikami holdingu. W związku z tym holdingi znajdują się w gorszej sytuacji, niż np. wielozakładowe podmioty gospodarcze, gdzie transakcje dokonywane między poszczególnymi zakładami nie wpływają na wynik całego podmiotu. Natomiast podatkowe grupy kapitałowe zapobiegają wielokrotnemu opodatkowaniu tych samych dochodów (nie są opodatkowane dywidendy wypłacane w ramach grupy), jak również umożliwiają wyrównywanie strat powstałych w działalności gospodarczej jednych spółek zyskami wypracowanymi przez inne.

Jak z powyższego wynika jednoznaczna ocena przyjętego rozwiązania nie jest możliwa. Tym bardziej, że unormowanie to w dalszym ciągu ewoluuje i zbliża się do rozwiązań przyjmowanych w poszczególnych krajach europejskich.

#### Bibliografia

1. Adamek K.: Warunki funkcjonowania holdingu w Polsce, *Prawo Przedsiębiorcy* nr 14/96.
2. Bierzanek R., Symonides J.: *Prawo międzynarodowe publiczne*, Warszawa 1992.

32 Tytułem przykładu patrz: K. Adamek: Warunki funkcjonowania holdingu w Polsce, *Prawo Przedsiębiorcy*, nr 14/96.

33 Por. np. K. Jędrzejewska: *Podatkowa gra o kapitał*, *Rzeczpospolita*, nr 117/95 lub J. Maciejka: *Niebezpieczeństwo ochrony sektora państwowego*, *Rzeczpospolita*, nr 118/95.

3. Dereń A.M., Kudłaszyk A.: Podatki '96. Komentarz i omówienie przepisów podatków na 1996 rok, Bydgoszcz 1996.
4. Dz.U. z 1991 r., Nr 49, poz. 216, Nr 80, poz. 350 i Nr 101, poz. 444.
5. Dz.U. z 1993 r., Nr 90, poz. 416, z późniejszymi zmianami.
6. Dz.U. z '1993 r. Nr 44, poz. 202 z późniejszymi zmianami.
7. Dz.U. z 1996 r., Nr 137, poz. 639.
8. Głuchowski J.: Polskie prawo podatkowe, Warszawa 1996.
9. Jagoda H., Haus B.: Holding. Organizacja i funkcjonowanie, Warszawa 1995-
10. Jędrzejewska K.: Podatkowa gra o kapitał, Rzeczpospolita nr 117/95
11. Lewandowska I.: Podatki od biznesu w 1997 r., Rzeczpospolita nr 252/96.
12. Macieja J.: Niebezpieczeństwo ochrony sektora państwowego, Rzeczpospolita nr 118/95.
13. Ustawa z dnia 16 września 1982 r. - prawo spółdzielcze (Dz.U. z 1995 r. Nr 54, poz. 288 z późniejszymi zmianami).
14. Ustawa z 31 stycznia 1989 r. o podatku dochodowym od osób prawnych (Dz.U. z 1991 r., nr 49, poz. 216).
15. Ustawa o podatku od towarów i usług oraz o podatku akcyzowym (Dz.U. z 1993 r. Nr 11, poz. 50, z późniejszymi zmianami).
16. Wojtowicz W.: Zarys polskiego prawa podatkowego, Bydgoszcz 1995.

### Streszczenie

W artykule przedstawiono ogólny pogląd na sposób opodatkowania polskich podmiotów gospodarczych z punktu widzenia grup kapitałowych (holdingów).

Celem artykułu jest przedstawienie obowiązującego w tej materii prawa oraz wynikających z tego prawa konsekwencji dla polskich przedsiębiorstw.

Zwrócono w nim szczególną uwagę na następujące zagadnienia:

- zasady ogólne opodatkowania osób prawnych
- dochody z udziału w zyskach innych podmiotów gospodarczych,
- podatkowa grupa kapitałowa, w tym jej istota i funkcje w zakresie opodatkowania.

W zakończeniu przedstawiono zarówno zalety jak i wady obowiązujących w zakresie opodatkowania grup kapitałowych zasad.



## PROBLEMY RESTRUKTURYZACYJNE SPÓŁDZIELCZOŚCI SPOŻYWCÓW

PIOTR BORGULA

**D**ODSTAWĄ PRAWNĄ działania spółdzielni w Polsce jest wielokrotnie nowelizowana (po raz ostatni 7 lipca 1994 roku) ustawa - prawo spółdzielcze z 16 września 1982 roku. Prawo spółdzielcze nie reguluje w pełni sytuacji prawnej spółdzielni, a zwłaszcza jej wewnętrznych stosunków. Są one regulowane przez statuty, które są uchwalane przez założycieli spółdzielni.

Spółdzielnią, na mocy artykułu 1 tej ustawy jest dobrowolne zrzeszenie nieograniczonej grupy osób (czyli korporacja), o zmiennym składzie osobowym i zmiennym funduszu udziałowym, które w interesie swoich członków prowadzi wspólną działalność gospodarczą. Spółdzielnie mogą również prowadzić działalność społeczną i światowo - kulturalną na rzecz swoich członków i ich środowiska.

Spółdzielnia jest więc to zorientowana celowo, zorganizowana grupa ludzi. Celem członków spółdzielni jest przede wszystkim zaspokojenie własnych potrzeb - głównie ekonomicznych. Spółdzielnie są zawiązywane w takim właśnie celu, lecz nie są one organizacjami nastawionymi na zyski.

W spółdzielni podmiotem władzy są jej członkowie, a sprawność realizacji tej władzy zapewnia samorząd spółdzielni. Do organów tego samorządu można zaliczyć:

- walne zgromadzenie przedstawicieli członków;
- radę nadzorczą zwaną inaczej radą spółdzielni;
- zarząd;
- zebrania grup członkowskich.

Osoby, które zrzeszają się w spółdzielni stają się jej członkami poprzez wniesienie udziałów. Majątek spółdzielni, który jest własnością członków spółdzielni jest następnie przekazywany w zarząd wytypowanym osobom. Osobami tymi może być zarząd wieloosobowy (wybrany w drodze głosowania) lub jednoosobowy (osoba zatrudniona przez radę nadzorczą do zajmowania się sprawami spółdzielni).

Spółdzielnie działają według pewnych zasad. Zasady te można podzielić na:

Obligatoryjne do których należą zasady:

- 1) otwartego członkostwa,
- 2) demokratycznego zarządu,
- 3) podziału zysku (nadwyżki) wg udziału w obrotach- zasadę zwrotu od zakupów,
- 4) ograniczonego oprocentowania udziałów.

Fakultatywne do których należą

- 5) neutralności politycznej (co w polskiej praktyce powojennej stało się niemożliwe),
- 6) wyeliminowania z handlu spółdzielczego kredytu konsumpcyjnego (w polskiej praktyce powojennej zarzucone w większości spółdzielni),
- 7) pracy kształceniowej (oświatowej lub społeczno-wykonawczej - prowadzona przez większość spółdzielni) \

Zasady te zaktualizowano w 1997 roku w „Deklaracji spółdzielczej tożsamości”. Według tej Deklaracji są to:

1. Zasada dobrowolnego i otwartego członkostwa - Spółdzielnie są organizacjami dobrowolnymi, otwartymi dla wszystkich osób, mogących skorzystać z ich świadczeń i gotowych wypełnić obowiązki związane z członkostwem - bez dyskryminowania płci, statusu społecznego, rasy, przekonań politycznych i religii.
2. Zasada demokratycznej kontroli członkowskiej - Spółdzielnie są organizacjami demokratycznymi, kontrolowanymi przez swoich członków, którzy aktywnie uczestniczą w ustalaniu polityki działania spółdzielni i podejmowaniu decyzji. Mężczyźni i kobiety pełniący w spółdzielni funkcje z wyboru są odpowiedzialni wobec członków. W spółdzielniach podstawowych członkowie mają równe prawa głosu (jeden człowiek jeden głos); spółdzielnie innych szczebli<sup>2</sup> organizuje

1 Spółdzielcze formy gospodarowania, red. J. StolińskiejJanic, Warszawska Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 1997.

2 Jest to termin, który zastąpił wyrażenie „związki spółdzielcze” - zob. „Spółdzielcze formy gospodarowania”, op. cit.

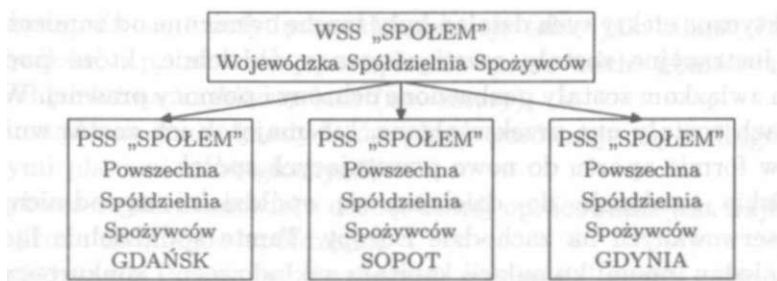
się również na demokratycznych zasadach.

3. Zasada ekonomicznego uczestnictwa członków - Członkowie uczestniczą na równych prawach w tworzeniu majątku spółdzielni i demokratycznie go kontrolują. Przynajmniej część tego majątku stanowi zazwyczaj wspólną własność spółdzielni. Jeśli otrzymują dywidendę od udziałów stanowiących warunek członkostwa, to jest ona zwykle ograniczona. Członkowie przeznaczają nadwyżki na którychś z wymienionych lub wszystkie cele:
  - Na rozwój spółdzielni, tworząc w miarę możliwości fundusz rezerwowy, którego co najmniej część byłaby niepodzielna;
  - Na zwroty dla członków proporcjonalnie do ich transakcji ze spółdzielnią;
  - Na finansowanie innej działalności zatwierdzonej przez członków.
4. Zasada autonomii i niezależności - Spółdzielnie są autonomicznymi samopomocowymi organizacjami zarządzanymi przez członków. W przypadku zawierania umów z innymi organizacjami, włączając w to rządy lub gdy zwiększają swój kapitał korzystając z zewnętrznych źródeł, czynią to w taki sposób, by zapewnić demokratyczne zarządzanie przez członków i utrzymać swoją niezależność.
5. Zasada oświaty, szkolenia i informacji - Spółdzielnie zapewniają możliwość kształcenia i szkolenia swoim członkom, wybranym przedstawicielom, personelowi kierowniczemu i pracownikom - po to, aby przyczyniali się oni w bardziej efektywny sposób do rozwoju swoich zreszeń. Informują one społeczeństwo, a w szczególności młodzież i osoby kształtujące opinię publiczną o celach spółdzielczości i korzyściach wynikających z jej działalności.
6. Zasada współpracy między spółdzielniami - Spółdzielnie służą swoim członkom w najbardziej efektywny sposób i wzmacniają ruch spółdzielczy poprzez współpracę w ramach struktur lokalnych, krajowych, regionalnych i międzynarodowych.
7. Zasada troski o lokalną społeczność - Spółdzielnie działają na rzecz trwałego rozwoju społeczności lokalnych realizując politykę zatwierdzoną przez swych członków.

Zasady te pomimo zmian obowiązują od czasu pierwszej spółdzielni w Rochdale i obowiązywały również za czasów istnienia PRL.

W tym to właśnie czasie (po roku 1956), a zwłaszcza w latach 70-tych, następował powoli proces dzielenia się spółdzielni. Początkowo oddzielono spółdzielczość miejską (PSS-y) od spółdzielczości wiejskiej (GS-y).

Od roku 1981 na skutek zmian prawnych oddziały spółdzielni (WSS-y), na mocy uchwał członków mogły oddzielać się od „centrali”.



Jako przykład można podać oddziały w Gdańsku, Gdyni i Sopocie, które na mocy uchwał Walnych Zgromadzeń Przedstawicieli Członków oddzieliły się od Wojewódzkiej Spółdzielni Spożywców „Społem”.

Był to efekt polityki państwa oraz dążeń do samostanowienia i autonomii przedsiębiorstw w „okresie odwilży” w państwie o gospodarce nakazowo-rozdziałowej.

Tendencje do zwiększania liczby spółdzielni, poprzez ich podział, można zauważyć w latach 1989 (15014 spółdzielni) - do 1994 r. (19816), to jest wzrost o 31%. Szczególnie dużo podzieliło się spółdzielni mieszkaniowych (ok. 63% całości).

Jednocześnie w tym okresie zlikwidowano lub postawiono w stan likwidacji ok. 4 tys. spółdzielni. Spowodowane to było trudnościami zaadaptowania się do nowych warunków na rynku. Takie straty poniosły również Gminne Spółdzielnie „Samopomoc Chłopska”. Spółdzielnie, które znajdują się na wsi powinny dbać przede wszystkim o interesy rolników, ponieważ oni są głównymi odbiorcami i dostawcami tych spółdzielni. Jednak większość członków tych spółdzielni to konsumenci ich wyrobów.

Spółdzielnie traciły również członków. Szacuje się, iż rzeczywista ich liczba zmniejszyła się o połowę. Spadek ten wahał się od 72% w spółdzielczości spożywców, 60% w GS-ach do 32% w spółdzielniach mleczarskich.

Innym efektem trudnej działalności spółdzielczości było ograniczenie przez nie działalności oświatowo-kulturalnej.

Rząd RP w 1990 roku podjął ogólną reformę spółdzielczości ustawą „O zmianach w organizacji i działalności spółdzielczości”. Na mocy postanowień tej ustawy postawiono w stan likwidacji wszystkie związki spółdzielcze, a także zawieszono do 31 lipca 1991 roku funkcjonowanie lustracji oraz wprowadzono tymczasowy zakaz zrzeszania się spółdzielni w związkach. Działanie to miało na celu restrukturyzację spółdzielni poprzez likwidację scentralizowanej, rozbudowanej struktury administracyjnej spółdzielczych związków.

Faktyczne efekty tych działań były trochę odmienne od zamierzonych. Służby lustracyjne zostały rozwiązane a spółdzielnie, które podlegały dawnym związkom zostały pozbawione ochrony i pomocy prawnej. W wielu wypadkach zostały one przekształcone, lub majątek ich został wniesiony zwykle w formie aportu do nowo powstających spółek.

Polskie tendencje do dzielenia się spółdzielni są odmienne od tych obserwowanych na zachodzie Europy. Tamte spółdzielnie łączą się w celu między innymi kumulacji kapitału zakładowego i konkurencyjności z innymi przedsiębiorstwami. W krajach takich jak np. Szwajcaria (spółdzielnia Migros), Austria Szwecja, czy Irlandia spółdzielnie te łączą się zamiast dzielić. Przykładem może być spółdzielczość w Irlandii. W roku 1994 w Irlandii istniało 115 spółdzielni zrzeszających 163271 członków i zatrudniających 27364 pracowników. Natomiast w roku 1996 istniało 12 spółdzielni, w 1997 - 5, a w przyszłości ma ich być 3.

Źródłami finansowania tych spółdzielni są:

- ich kapitały zakładowe,
- zatrzymane w spółdzielniach rezerwy pochodzące z nadwyżki,
- kredyty bankowe,
- notowania akcji na giełdzie spółek afiliowanych (pakiety większościowe utrzymane przez spółdzielnie),

Spółdzielnie na terenie Polski są natomiast finansowane przez:

- kapitały zakładowe,
- rezerwy z nadwyżek finansowych,
- kredyty bankowe,
- inne.

Kredyty bankowe są zwykle udzielane spółdzielniom z pewnymi problemami. Trudno jest znaleźć bank, który byłby skłonny powierzyć pieniądze mało wiarygodnemu partnerowi.

Innym źródłem finansowania spółdzielni są dywidendy oraz opłaty za najem i dzierżawy z posiadanych przez spółdzielnie akcji - np. PSS „Społem” w Gdańsku otrzymuje dywidendy i opłaty od „Zatoka” S.A.

Spółdzielnie na terenie Polski borykają się również z innymi problemami. Jednym z nich jest struktura zarządzania. W państwach Europy Zachodniej zarządzaniem spółdzielniami zajmuje się zatrudnione, profesjonalne kierownictwo, zwykle na podstawie kontraktu. W spółdzielniach tych członkowie Zarządu zajmują się kwestiami polityki ogólnej firmy, a nie bieżącymi problemami zarządzania.

Menedżer, który ma zajmować się zarządzaniem spółdzielnią jest wybierany w następujący sposób:

- ogłasza się konkurs na stanowisko prezesa zarządu,



- udostępnia się kandydatom dokumenty, takie jak bilans, rachunek wyników itp. w celu sporządzenia przez nich planów rozwoju spółdzielni na najbliższe lata (np. cztery),
- sporządzone przez kandydatów plany porównuje się z długookresowymi planami strategicznymi,
- wybiera się na stanowisko osobę, której opracowanie jest najbardziej zbliżone do planów spółdzielni.

Spółdzielnie Polskie są zarządzane najczęściej przez wieloosobowy Zarząd. Członkami Zarządu są osoby, które jednocześnie zajmują się zarządzaniem, są współwłaścicielami jak również długoletnimi klientami spółdzielni. Członkowie Zarządu są wybierani przez Radę Nadzorczą, która to z kolei jest wybierana przez Walne Zgromadzenie Członków. Zarząd jest zwykle kolektywnym organem wykonawczym. Prezes zarządu posiada wiodącą rolę, jednak ważne dla spółdzielni decyzje, wykraczające poza decyzje operacyjne muszą być sygnowane przez cały Zarząd. Przy braku aktywności członków, co się zdarza często w spółdzielniach, zarząd może traktować majątek jako własność przedsiębiorstwa, którym kierują. Bardzo często członkowie tego organu zapominają, iż majątek spółdzielni jest tylko oddany im w zarząd na czas określony i jest własnością członków.

Aby sprostać wyzwaniom gospodarki rynkowej, zwłaszcza rynkowi do którego dążymy - rynek unijny, spółdzielczość spóżywców musi zmienić swój system zarządzania. Jedyną właściwą propozycją jest przejście na następujący system zarządzania: jednoosobowy zarząd menedżerów. System wynagradzania osób zajmujących to stanowisko musiałby być tak skonstruowany, aby motywował do pracy nad najefektywniejszą działalnością spółdzielni. Menedżerowie powinni być zatrudniani na podstawie kontraktu. Ten właśnie system zarządzania jest najbardziej efektywny w obecnej sytuacji rynkowej na świecie. Nie tylko spółdzielnie, ale i inne przedsiębiorstwa przechodzą na taki sposób prowadzenia firmy.

Drugą radą dla spółdzielczości jest - „łączcie się!”. Spółdzielnie na zachodzie łączą się, kumulując w ten sposób kapitał. Jest to jedyny sposób walki z dużymi korporacjami istniejącymi i powstającymi na całym świecie. Spółdzielnie Spożywców w obecnym układzie są moim zdaniem zbyt mało elastyczne w porównaniu do małych firm prywatnych i jednocześnie zbyt małe, aby konkurować na rynku z przedsiębiorstwami posiadającymi własne sieci sklepów. Poprzez integrację spółdzielnie stałyby się równorzędnym partnerem na rynku dla dużych firm.

## TENDENCJE ROZWOJU SYSTEMÓW KOMPUTEROWEGO WSPOMAGANIA DECYZJI

JERZY CZERMIŃSKI

**K**OMPUTEROWE SYSTEMY informacyjne, zarządzające dużymi ilościami informacji i udostępniające te informacje, odgrywają coraz większą rolę we współczesnej gospodarce. Obok systemów informacyjnych zorientowanych na zawieranie i prowadzenie transakcji, stosowanych głównie w operacyjnych zakresach działalności przedsiębiorstwa, coraz większą rolę odgrywają analityczne systemy informacyjne. Analityczne systemy informacyjne stanowiące rdzenny element *Management Support Systems* służą kierownikom najwyższego szczebla zarządzania i specjalistom w przedsiębiorstwach do uzyskiwania i oceny zgromadzonych informacji i wykorzystania ich w procesie planowania i procesie podejmowania decyzji.

*Management Support Systems* (MSS) występują w różnych wersjach, takich jak *Management Information Systems* (MIS), *Decision Support Systems* (DSS), *Executive Information Systems* (EIS) czy *Executive Support Systems* (ESS) wspomagają użytkownika w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Rola ich polega na dostarczeniu informacji będącej źródłem sukcesu ekonomicznego oraz elementem procesu produkcyjnego. Cele i zadania strategicznego zarządzania informacją zależą od skuteczności wdrożenia i ekonomicznego stosowania systemów zbierania i przetwarzania informacji. Informacje odzwierciedlają cały zakres procesu funkcjonowania przedsiębiorstwa i w związku z tym mówimy, iż są one źródłem sukcesu ekonomicznego, jak również elementem procesu produkcyjnego.

Aby realizować swe funkcje w zarządzaniu przedsiębiorstwem, kadra kierownicza musi dysponować odpowiednią gamą informacji. Informacja

występuje tu jako czynnik decyzyjny, który staje się coraz dostępniejszy i korzystanie z niej musi obecnie polegać na odpowiedniej selekcji masy danych oraz stale rosnącej jej ilości. Segregowanie tego stale rosnącego strumienia z punktu widzenia przydatności dla rozważanych problemów, aktualności czy zawartości.

Źródło pochodzenia informacji może być zarówno wewnętrzne jak i zewnętrzne. Wewnętrzne uzyskujemy w ramach przedsiębiorstwa, zewnętrzne natomiast pochodzą z otoczenia, w którym przedsiębiorstwo funkcjonuje. Ocena wartości dostarczanych informacji ma na celu uzyskanie optymalnych zestawów informacji.

Systemy komputerowe stosowane w pracy kierownictwa jednostek gospodarczych wspiera szereg nowoczesnych technik informacyjnych i komunikacyjnych w celu usprawnienia zarządzania (MSS). Różnorodność tych technik sprowadza się do zrealizowania podstawowego celu jakim są one służyć czyli dokonywaniu oceny informacji przy pomocy analiz.

*Analityczne systemy informacyjne* oraz *operacyjne systemy informacyjne* tworzą łącznie kompleks narzędzi wykorzystywany w postaci systemów baz danych służących do zawierania i realizowania różnych transakcji w działalności przedsiębiorstwa. Stanowią więc narzędzie pomocne w bieżącej działalności (księgowość, rachunek kosztów) i są przeznaczone dla realizacji celów w procesie planowania i podejmowania decyzji a stosowane są do rozwiązywania przewidywanych problemów. Przybierają one postać systemów baz danych czy wręcz systemy opierające się na wiedzy lub bazach wiedzy.

Systemy informacyjne służące prowadzeniu transakcji opierają się przede wszystkim na konwencjonalnych technologiach banków danych, czy modelach danych (hierarchicznych, sieciowych czy relacyjnych). Natomiast analityczne systemy informacyjne, określane także jako systemy zorientowane na dokonywanie analiz mogą być realizowane przy pomocy konwencjonalnych technologii banków danych. W tej grupie wymienić należy przede wszystkim systemy realizacyjne.

Informacje przedstawiane mogą być w różnej postaci - jako dane, czyli sformatowane informacje, teksty, grafika, ilustracje (statyczne i dynamiczne) oraz język (mowa).

Gromadzenie informacji przybiera także różną postać: konwencjonalną (papier telefon, poczta) lub technologii komputerowej. Postacie jakie przybierają *Management Support Systems* (MSI) wymienione wcześniej, wymagają krótkiego omówienia.

MSI są systemami które pozwalają kadrze kierowniczej wyodrębnić z operacyjnych baz danych informacje szczegółowe i skondensowane. Nie

ma tu tworzenia modeli czy stosowania procedur logiczno-algorytmicznych. Zastosowanie ich poza etapem kontroli jest w dużym stopniu ograniczone, a to właśnie z powodu tego, że dostarczają one głównie zestawień danych, nie porządkując struktur problemów (modele) oraz nie algorytmizując procedur rozwiązywania tych problemów (metody). Kadra kierownicza w celu osiągnięcia z nich korzyści musi realizować dalsze etapy przygotowawcze i przetwarzające informacje, opierając się na nieprzesegregowanych z punktu rozwiązywanego problemu danych sprawozdawczych.

Głównym zadaniem MIS jest zaopatrywanie kadry kierowniczej w aktualne i merytorycznie prawidłowe informacje w postaci zagęszczonych i przefiltrowanych danych.

Systemy służące wspieraniu i efektywnej pomocy w procesach planowania i podejmowania decyzji to *Decision Support Systems* (DSS). Mają one zwiększyć możliwości decydenta w dokonywaniu oceny, aby polepszyć jakość podejmowanych decyzji.

Wspieranie polega na stosowaniu modeli, metod i danych w realizowanym przez kadre kierowniczą procesie podejmowania decyzji. Ważną ich cechą jest interaktywna forma wspierania decydentów szczególnie, przy rozwiązywaniu zadań cząstkowych, zwłaszcza w skomplikowanych sytuacjach decyzyjnych.

DSS są zorientowane na model i metodę, zapewniającą adekwatne do sytuacji wspieranie decydenta w sensie „asysty”. Główne zastosowanie systemów tego typu odnosi się do zarządzania operacyjnego i taktycznego których problemy ustrukturyzowane i semi- ustrukturyzowane najlepiej rozwiązywać przy ich pomocy, chociaż nie można wykluczyć ich zastosowań w gamie problemów nieustrukturyzowanych lub w zarządzaniu strategicznym.

W związku z tym, że problemy decyzyjne najczęściej współokreślają czynniki jakościowe, należałoby rozwinąć odpowiednie procedury mające na celu sformułowanie takiego typu systemów by dokonywać ocen i przeliczeń, a więc doprowadzić do rozwiązywania tych problemów.

Kolejna grupa to systemy określane jako *Executive Information Systems* (EIS) będące dialogowymi i zorientowanymi na dane systemami informacyjnymi, które oferują poszczególnym decydentom lub ich grupom, aktualne istotne dla decyzji informacje z przedsiębiorstwa i otoczenia albo model decyzyjny służący do selekcji i analizy, stosując menu adaptowalne do potrzeb użytkownika.

W grupie tej zwanej EIS - *system informacji kierowniczej* możemy wymienić także *systemy informacji dla szefa* (CIS) lub *system informacji dla zarządu* (VIS). Stosuje się tu zupełnie nowe formy prezentacji i dostępu

do informacji, które zapewniają kierownictwu nową jakość przygotowania i opracowania oraz aktualizowania informacji.

Systemy te przygotowują i opracowują zestawy zwane *krytycznymi czynnikami sukcesu* (KEF), mające przyczynić się do wczesnego rozpoznania konieczności podjęcia działań, przy czym adaptowalne menu użytkownika pozwala stosować indywidualny styl pracy. Systemy tego typu umożliwiają monitorowanie całości efektów działalności przedsiębiorstwa, lecz ważne jest aby miały one dostęp do tzw *miękkich informacji* takich jak plotki, wrażenia czy spekulacje pochodzące zarówno z przedsiębiorstw jak i jego otoczenia.

Pojęcie ESS - Executive Support Systems wprowadzili De Long i Rockart<sup>1</sup> uważając, iż są one połączeniem *Data Support i Decision Support Systems*.

Doążą one do całościowego wspierania stanowiska pracy kierownika, wykorzystując wspaniałe formy wizualizacji i prezentacji jakie mają EIS oraz szybko wykrywają najważniejsze istniejące związki, ale także dostarczają modeli: przyczynowych i metod analizy, prognozy, symulacji i optymalizacji.

Precyzując można stwierdzić, że ESS są kombinacją zorientowanych na rozwiązywanie problemów i funkcji DSS oraz zorientowanych na prezentację i komunikację funkcji EIS. Sprawność ich wykorzystywania jest ewidentnie wyższa niż w przypadku stosowania oddzielnego EIS i DSS.

Menu użytkownika składające się z możliwości graficznego opracowywania i redukcji kompleksowych związków informacji (EIS) oraz ze wspomagających proces decyzyjny funkcji analizy i tworzenia modeli (DSS), daje możliwość wykorzystania potencjałów synergii. Występuje tu możliwość dokumentowania przeszłości oraz analizowania przyszłości.

Połączenie funkcji (integracja) EIS i DSS a więc dążenia do zaspokojenia i wspomagania potrzeb managementu polega na:

- zaspokajaniu spontanicznego zapotrzebowania na informacje,
- dostarczaniu modeli i metod (Method Support i Decision Support).

Obok systemów specyficznych dla potrzeb managementu istnieją także systemy biurowe (edytory tekstów, programy kalkulacyjne lub zarządzanie terminami), które wspierają pracę wszystkich pracowników biura i określane bywają jako Management Support Systems.

W ich obrębie możemy znaleźć wszystkie formy stosowania technologii przetwarzania danych informacji i komunikacji, w celu zrealizowania zadań

<sup>1</sup> Rockart J.F., DeLong D.W.: *Executive Support Systems - The Emergence of top Management Computer Use*, Homewood (III) 1988.

stojących przed przedsiębiorstwem, a także umożliwiania indywidualnych rozwiązań koncepcyjnych na najwyższym poziomie technologicznym dla potrzeb sterowania i kontroli w przedsiębiorstwie.

Możemy tę grupę podzielić na:

- Systemy zorientowane na obiekt, pozwalające na przedmiotową analizę informacji, przedstawienie i przetwarzanie kompleksowe struktur informacji (formularze, grafiki i ilustracje)<sup>2</sup>.
- Systemy multimedialne gromadzące oprócz danych także teksty, ilustracje, grafiki i język w zintegrowanej postaci. Zarządzają nimi tworząc tzw. banki danych lub multimedialne systemy informacyjne<sup>3</sup>, systemy *hypertekstowe* (hypermedialne) umożliwiające powiązania (hyperlinks) wśród obiektów informacji, a więc ułatwiając sprawne poszukiwanie i analizę informacji.
- Systemy operacyjne opierające się na wiedzy lub bankach wiedzy, które gromadzą i zapamiętują elementy wiedzy w różnych formach i zarządzają nią<sup>4</sup>. Wiedzę przez nie dostarczaną można oceniać przy pomocy sprawnych metod takich jak *intelligentne procedury rzeczowe* czy mechanizmy inferencyjne. Obejmują oceną wiedzę niepełną, nieprecyzyjną czy nieustrukturyzowaną, wykorzystując różnorodne mechanizmy poszukujące i procedury *data mining*.
- Systemy wielowymiarowe (wielodymensjonalne), przy pomocy których można porządkować i oceniać informacje według różnorodnych kryteriów (wielowymiarowe banki danych)

*Management Support Systems* są ważnymi elementami infrastruktury systemu przetwarzania danych w przedsiębiorstwie i powinny być włączone w system informacyjny i komunikacyjny, gwarantując lokalne oraz zewnętrzne możliwości komunikowania się, a więc stanowią ważny element nowoczesnego zarządzania przedsiębiorstwem.

2 Meyer B.: *Objektorientierte Softwareentwicklung*, München, Wien 1990.

3 Graner M., Merten U.: *Multimedia: Enfurt, Entwicklung und Einscheidungsträger*, Berlin, Heidelberg, New York 1997.

4 Gabriel R., Rohrs P.: *Datenbanksysteme*, wyd. 2, Berlin, Heidelberg, NEW York 1995.

## RESTRUKTURYZACJA JAKO NIEODŁĄCZNY ELEMENT CYKLU ŻYCIA ORGANIZACJI

WIESŁAW GOLNAU, JAROSŁAW WAŚNIEWSKI

### 1. Wstęp

**R**OZWÓJ GOSPODARCZY ŚWIATA determinuje ilość powiązań i oddziaływań pomiędzy organizacjami, ich składnikami i otoczeniem. Zmusza on organizacje do dynamizowania swych systemów powiązań zarówno wewnętrznych, jak też zewnętrznych. Badania dowodzą, że każdego roku na świecie powstaje kilka milionów firm, z których po pierwszym roku pozostaje około 50%. Kolejny rok to również upadek połowy z tych co przetrwały. W perspektywie czasu okazuje się, że przetrwają tylko te, które dostosują się do otoczenia a tylko nieliczne z nich odniosą sukces<sup>1</sup>. Organizacje powinny zatem doprowadzić do tego aby na bieżąco, sprawnie i efektywnie wykorzystywać swój potencjał oraz umiejętności ludzi. Do tego jednak aby firma się rozwijała niezbędna jest świadoma realizacja strategii w kierunku firmy z przyszłości. Innowacyjność i dążenie do stałego utrzymywania przewagi konkurencyjnej nad innymi firmami to niezbędne działania prowadzące do osiągnięcia tego celu<sup>2</sup>. Wynika z tego, że rozwój organizacji jest procesem ciągłym i nigdy się nie kończy, ponieważ

- 1 Por. K. Oblój: *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1993, s. 13; J. A. F. Stoner, Ch. Wanke: *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992, s.250; przytaczają średni wiek przedsiębiorstw amerykańskich wynoszący 7 lat. 54% przedsiębiorstw przeżywa 18 miesięcy, a tylko 25% więcej niż 6 lat.
- a Por. K. Oblój w *Strategia sukcesu...*, op. cit. s. 14-15 za P. Drucker, *Skuteczne zarządzanie*, PWN, Warszawa 1976.

zawsze będą zachodziły procesy dostosowawcze zarówno w organizacji, w otoczeniu, jak i na styku tych dwóch systemów. Twierdzenie, „że organizacje w ogóle, a gospodarcze w szczególności zmieniają się w miarę upływu czasu”<sup>3</sup>, należy więc uznać za fakt bezsporny. Zmiana ta nosi znamiona przystosowania, a nawet wyprzedzenia oczekiwań płynących z otoczenia, w którym organizacje funkcjonują. Pod tym względem organizacje podobne są do człowieka. Charakteryzując organizacje można zatem przyrównać jej cykl życia do cyklu życia człowieka<sup>4</sup>.

## 2. Cykl życia organizacji

Przez cykl można rozumieć ogół zjawisk bądź procesów tworzących zamknięty krąg rozwojowy w pewnym okresie<sup>5</sup>. Takie pojmowanie cyklu zakłada zarówno sekwencyjność zdarzeń, jak też wielokrotność przebiegania zjawisk, czy procesów w układzie zamkniętym w sposób ciągły. Można więc go scharakteryzować następująco:

- zmiany w organizacjach następują według określonych sekwencji rozwojowych,
- sekwencje te trudno jest odwrócić,
- nie da się przewidzieć czasu trwania poszczególnych etapów,
- charakterystyki sprawności organizacji zmieniają się w poszczególnych fazach życia i mogą być przedmiotem pomiarów.

Takie założenia implikują, że każda faza cyklu ma swój wzrost, optimum i spadek sprawności. Można zatem wyróżnić, analogicznie jak u człowieka następujące fazy w życiu organizacji<sup>6</sup>:

- narodziny (utworzenie organizacji i jej przetrwanie),
- młodość (osiągnięcie stabilizacji, zdobycie reputacji),
- wiek dorosły (osiągnięcie unikalności oraz zdobycie swego miejsca w społeczeństwie).

3 J. W. Gościński: *Cykl życia organizacji*, PWE, Warszawa 1987, s. 16.

4 Por. B. Wawrzyniak: *Szkoła zarządzania*, PWE, Warszawa 1987, s.140; zauważa się jednak, że organizacja w odróżnieniu od człowieka nie musi umrzeć.

5 Por. J. W. Gościński: *Cykl życia...*, op. cit. s. 11.

6 Por. M. Czerna: *Organizacja przedsiębiorstw, Część II, Metodologia zmian organizacyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1996, s. 9; J.A.F. Stoner, Ch. Wankel: *Kierowanie*, op. cit. s. 249

7 Por. B. Wawrzyniak: *Szkoła zarządzania*, op. cit. s. 140-141, za G. L. Lippt, W. H. Schmidt: *Crises in Developing Organization*, Harvard Business Review, 11-12 1967, vol. 45, nr 6; J. A. F. Stoner, Ch. Wankel: *Kierowanie*, op. cit. s. 248; twierdzą oni, że organizacje zawsze przeżywały okres wzrostu, stabilizacji i schyłku.



W literaturze przedmiotu można spotkać również kompilację kilku cykli życia organizacji doprowadzoną do postaci czteroetapowej<sup>8</sup>. Etapy te to: przedsiębiorczość (twórczość i pozyskanie niezbędnych zasobów), zespołowość (przywództwo i współpraca), formalizacja i kontrola (to sprawność i stabilizacja), dopracowanie struktury (organizacja zbiera więcej informacji o otoczeniu, decentralizuje strukturę i się odnawia).

Modele te nie obejmują etapu schyłku, a nawet śmierci organizacji. Bliższe rzeczywistości spojrzeniu jest określenie cyklu życia organizacji, jako naturalnej sekwencji etapów, przez którą przechodzi większość organizacji w trakcie wzrostu i dojrzewania. Faza wzrostu to narodziny, młodość i wiek średni. Faza dojrzałości pojmowana jest jako faza końcowa określająca stabilność, a następnie schyłek organizacji<sup>9</sup>.

Schyłek (kryzys) organizacji jest najistotniejszy, albowiem dopóki organizacja się rozwija i funkcjonuje nie ma powodów do obaw. W sytuacji, gdy wyczerpią się możliwości dalszego efektywnego funkcjonowania następuje kryzys rozwoju organizacji. Polega on na istnieniu rozbieżności pomiędzy dotychczasową strukturą organizacyjną, a zmienionymi, dynamicznymi warunkami jej funkcjonowania<sup>10</sup>.

Posługując się pojęciem schyłku organizacji, w jego obrębie można rozróżnić stagnację i cofanie się<sup>11</sup>. Stagnacja - to utrzymywanie rozwiązań strukturalnych obarczonych błędami. Cofanie się - to utrzymywanie rozwiązań strukturalnych, których pierwotna sprawność już się wyczerpała. Dodać należy, że napięcia, problemy, brak czasu, konflikty prowadzą do stresu w wyniku czego nie następuje wzrost efektywności, ale jej spadek i przyspieszenie rozpadu.

Życie organizacji traktować więc można, jako proces ewolucyjny przerywany pewnymi kryzysami. W każdym z tych kryzysów stara struktura i styl zarządzania tak odbiegają od odczuwanych w danej chwili potrzeb organizacji, że konieczna jest zmiana rewolucyjna. Kryzysy stają się więc siłą napędową<sup>12</sup>. Fazy rozwoju organizacji<sup>13</sup> mogą być zatem ujęte

8 Por. J. A. F. Stoner, Ch. Wankel: *Kierowanie*, op. cit., s. 249-250; jest to kompilacja dziewięciu innych modeli cyklu życia organizacji, za R. E. Quinn, K. Cameron: *Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness, Some Preliminary Evidence*, *Management Science* 1983, no 1; model ten prezentuje również J. W. Gościński: *Cykl życia...*, op. cit., s. 141-148.

9 Por. R. W. Griffin: *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s.372.

10 Por. M. Czarska: *Organizacja przedsiębiorstw...*, op. cit., s. 10.

11 Por. J. A. F. Stoner, Ch. Wankel: *Kierowanie*, op. cit., s. 251.

12 Por. R. A. Webber: *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1984, s. 397.

w relacji wielkości organizacji do jej wieku. Taką właśnie ilustrację rozwoju organizacji prezentuje cykl Greinera według którego<sup>13</sup>:

1. Fazę wzrostu poczynając od narodzin, poprzez twórczość, kończy kryzys przywództwa nieformalnego.
2. Organizacje, które przetrwały pierwszy etap rozwijają się przez wzrost formalizacji. Rodzi się wówczas kryzys autonomii, zazwyczaj w wyniku interwencji niższych szczebli zarządzania.
3. Decentralizacja uprawnień to kolejna skrajność w celu przywrócenia sprawności organizacji. Mogą powstawać wtedy organizacje zdecentralizowane nawet z ośrodkami zysku włącznie.
4. Nadmierna decentralizacja uprawnień powoduje wzrost działań koordynacyjnych, które z kolei prowadzą to do nadmiernej biurokracji.
5. Tworzenie mechanizmów współpracy ma być antidotum na powstałą biurokrację organizacji. Faza ta również kończy się kryzysem. Niestety nie wiadomo jakiego rodzaju on będzie.

W cyklu tym zakłada się, że organizacje rozwijają się w sposób naturalny, tym niemniej występują również zjawiska gospodarcze polegające na przekształcaniu się organizacji w nową w wyniku podzielenia, fuzji, wchłonięcia lub w wyniku diametralnej zmiany misji organizacji. Wtedy jest to równoznaczne z zakończeniem pełnego cyklu życia organizacji<sup>14</sup>.

W kontekście dotychczasowego dorobku koncepcji cyklu życia organizacji nie można z całą pewnością stwierdzić, kiedy nadejdzie kolejny kryzys i jakiego będzie charakteru<sup>15</sup>.

W organizacji schyłek nie musi prowadzić do jej śmierci. Zaprojektowanie i dokonanie zmian organizacyjnych, przystosowujących firmę do zmienionego ukształtowania czynników strukturotwórczych, poprzez: odpowiednio wczesne dostrzeżenie sytuacji schyłkowej, skupienie się na opracowaniu i wdrożeniu odpowiednich zmian w strategii, strukturze, zasobach,

Pamiętać przy tym jednak należy, że sprawność organizacji w okresie zmian maleje: M. Czerska: *Organizacja przedsiębiorstw...*, op. cit., s. 18-21.

13 Większość wysiłków skierowanych na rozwój firmy w rzeczywistości kieruje się na jej rozrost, albowiem wielu menedżerów pojęcia te utożsamia: por. R. L. Ackoff: *Zarządzanie w małych dawkach*, PWN, Warszawa 1993, s. 24.

14 Por. L.E. Greiner: *Evolution and revolution as organizations growth*. [w] *Harvard Business Review* 50 (1972) no 4, s. 37-46; podobnie interpretują, ale w kontekście faz, założenia, wzrostu, konsolidacji i ewentualnego upadku /odnowy [w] H. Steinmann, G. Schreyögg: *Zarządzanie, podstawy kierowania przedsiębiorstwem, koncepcje, funkcje, przykłady*, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1992, s. 222

15 Por. J. W. Gościński: *Cykl życia...*, op. cit., s. 31.

16 Por. J. W. Gościński: *Cykl życia...*, op. cit., s. 26.

procedurach, technikach oraz narzędziach działań może być czynnikiem dynamizującym instytucję, wyzwalamym inicjatywę i kreatywność jej członków. Taka reakcja na kryzys daje możliwość odwrócenia tendencji schyłkowej i przekształcenia cyklu życia w cykl wzrostu. Podejście to oznacza podjęcie działań przystosowawczych, w momencie ujawnienia kolejnych kryzysów w cyklu życia organizacji, prowadzących do naprawy systemu organizacyjnego i zainicjowania kolejnego cyklu życia organizacji o wyższym poziomie sprawności<sup>17</sup>.

W wyniku badań, podjętych nad rozwojem przedsiębiorstw, powstało kilka koncepcji dotyczących zachowania przedsiębiorstwa w kontekście jego wzrostu. „Rozwój przedsiębiorstwa oznacza skoordynowanie zmiany systemów przedsiębiorstwa dostosowujące je skutecznie do ciągle zmieniającego się otoczenia. Dostosowania są skuteczne jeżeli zapewniają przedsiębiorstwu osiągnięcie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej, co stanowi warunek niezbędny jego utrzymania się na rynku” . Przedsiębiorstwa mogą się rozwijać w wyniku<sup>18</sup>:

- integracji, która to jest zewnętrzną drogą rozwoju, polegającą na wzajemnym łączeniu się różnych przedsiębiorstw w dowolne układy gospodarcze lub też na nabywaniu jednych przedsiębiorstw przez drugie,
- « naturalnego wzrostu przedsiębiorstwa, jako droga wewnętrznego rozwoju w konsekwencji musi napotkać na bariery ograniczające dalsze działania przedsiębiorstwa,
- restrukturyzacji, która powoduje zmianę wewnętrznych warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa w celu realizacji tych samych zadań.

Spośród różnych koncepcji rozwoju przedsiębiorstwa wymienić tutaj można między innymi koncepcję marketingowych etapów rozwoju przedsiębiorstwa oraz „uczącą się organizację”.

Pierwsza z nich odnosi się do orientacji produkcyjnej, marketingowej, globalnej oraz przedsiębiorczej przedsiębiorstw. Umożliwia to porównanie rozwoju przedsiębiorstw przez ich zewnętrzne postrzeganie oraz przez porównanie systemów zarządzania<sup>19</sup>.

17 Por. M. Czerska: *Organizacja przedsiębiorstw...*, op. cit., s. 10-11.

18 Por. Z. Pięrcionek: *Restrukturyzacja a rozwój i strategie przedsiębiorstw*, [w] *Restrukturyzacja w procesie przekształceń i rozwoju przedsiębiorstw*, red. R. Borowiecki, TNOiK i AE, Kraków 1996, 8. 168.

19 Por. W. Gubrasiewicz: *Restrukturyzacja jako podstawa rozwoju przedsiębiorstwa* [w] *Restrukturyzacja w procesie...*, red. R. Borowiecki, op. cit., s. 179.

20 Por. H. I. Ansoff, E. McDonnell, *Implementing Strategic Management*, Prentice Hall, New York 1990, s. 3-8.

Druga z nich to koncepcja uczącej się organizacji postępującej według zasad<sup>21</sup>:

- Każda praca jest procesem obejmującym planowanie, wykonanie, ewaluację, czy też kontrolowanie oraz nowe działanie, adaptowanie stosownie do tego, czego się nauczono.
- Procesy i ich mierzenie powinny sprzyjać ustawicznemu ulepszaniu prowadzącemu ku ideałowi w przeszłości.
- Stratedzy powinni reprezentować kulturę sprzyjającą raczej heterarchii, aniżeli ścisłej hierarchii.
- Na wszystkich szczeblach powinny być wytypowane osoby odpowiedzialne za procesy uczenia się.

Tych kilka przytoczonych opinii na temat organizacji i ich rozwoju dowodzi, że organizacje tak długo trwają i rozwijają się, jak długo potrafią przystosować się do zmian warunków funkcjonowania. Oznacza to, że rozwój przedsiębiorstwa nie jest procesem automatycznym. Rolą kierownictwa jest zatem, aby podolać problemom wynikającym z poszczególnych faz. Restrukturyzuje się więc obszary działalności organizacji, w wyniku której podejmowane są przez menedżerów działania, mające na celu dostosowanie organizacji do potrzeb rynku na którym działają.

### **3. Równowaga jako kryterium funkcjonowania organizacji gospodarczej**

Ekonomia za stan równowagi uważa równość popytu i podaży. Zakłada się również równowagę układów gospodarczych i na tej podstawie buduje się różne modele, jak np. inflacyjne. Socjologia od dawna wykorzystuje modele równowagi w odniesieniu do zjawisk i procesów społecznych. Wykorzystywane jest w nich przede wszystkim podejście funkcjonalistyczne, stawiające sobie za cel zrozumienie mechanizmów społecznych oraz sposobów sprzyjających i zakłócających równowagę społeczną<sup>22</sup>.

Utrzymanie równowagi przez organizację jest jej być albo nie być<sup>23</sup>. Jest to szczególnie istotne z punktu widzenia strategii i operacyjności działania, w związku z rosnącą zmiennością otoczenia organizacji, a w szczególności organizacji gospodarczych. Zwiększona częstotliwość i poziom

21 Por. M. Maccoby: *Uczące się organizacje*, [w] *Transformacje*, grudzień 1996, s. 12.

22 Por. A. K. Koźmiński, K. Obłój: *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1989, s. 116-120.

23 Por. J. W. Gościński: *Cykl życia...*, op. cit., s. 48; red. B. Gliński, B. R. Kuc: *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1990, s. 174.

kryzysów zarówno w skali lokalnej, jak i międzynarodowej determinuje tę zmienność. Takie właśnie podejście sytuacyjne sugeruje traktowanie każdej organizacji jako przypadek szczególny.

Przetrwanie organizmów zależy od utrzymywania lub odzyskiwania równowagi, w razie jej utracenia. Organizacje, aby przetrwać muszą współdziałać z otoczeniem. Stan równowagi jest bowiem warunkiem przetrwania każdego organizmu. Każdy czynnik otoczenia i wnętrza organizacji wpływający na sposób jej działalności staje się siłą wywołującą zmianę<sup>24</sup>.

Podkreśla się również, że na równowagę organizacji mają wpływ zarówno siły przeciwdziałające zbyt wielkiemu spadkowi efektywności, jak też nadmiernemu jej wzrostowi<sup>25</sup>. Siły te dotyczyć mogą pojedynczej osoby, grupy, a nawet całej organizacji. Istotne jest, aby szukać różnorodnych przyczyn zachowania, zamiast jednej, gdyż zwiększenie siły napędowej może doprowadzić do wzrostu efektywności, ale może też zwiększyć siły powstrzymujące.

Trzeba wszakże pamiętać, że najlepsze chęci i ciężka praca są przyczyną większości kryzysów, bo praca aby przynosiła pożądane rezultaty, musi być ukierunkowana przez właściwą teorię zarządzania w celu stałego ulepszenia systemów ludzkiej działalności. Praca niewłaściwie ukierunkowana może jednak doprowadzić do ruiny<sup>26</sup>.

Oprócz wspomnianych podejść do problemu równowagi organizacyjnej, w literaturze problemu spotkać można również przyrównanie organizacji do maszyny, organizmu i gry<sup>27</sup>. Organizacja jako maszyna traktowana

- 24 Por. J. Gościński: *Cykl życia...*, op. cit. s. 45; J. A. F. Stoner, Ch. Wankel: *Kierowanie*, op. cit., s. 305; K. Oblój stwierdza, że miernikiem jakości zarządzania jest przetrwanie organizacji i jest przystosowanie się do otoczenia. Miernik ten jest ważniejszy nawet od bieżącej efektywności, K. Oblój, *Strategia przetrwania organizacji*, PWE, Warszawa 1993, s. 14.
- 25 Por. J. A. F. Stoner, Ch. Wankel: *Kierowanie*, op. cit., s. 308
- 26 Por. A. S. Lewicki: *O teorii zarządzania W. Edwardsa Deminga* [w] *Transformacje*, Grudzień 1996, s. 13.
- 27 Por. K. Oblój: *Zarządzanie, ujęcie praktyczne*, PWE, Warszawa 1986, s. 117-125; Ze względu na omawiane zagadnienie przytoczę za K. Oblójem przyjęte założenia: pierwsze przyjmuje, że organizacja jako system pozostaje w stałym kontakcie z otoczeniem Założenie drugie stwierdza, że nadrzędnym celem organizacji jest przetrwanie. Założenie trzecie przyjmuje stan równowagi jako naturalny i pożądany implikując w ten sposób, że organizacje są tworem naturalnymi, a nie sztucznymi. Założenie czwarte przyjmuje, że zmiany organizacji są bądź wynikiem jej adaptacji do zmieniających się warunków otoczenia, bądź są efektem cyklu życia organizacji. Założenia powyższe dotyczą naturalnego cyklu wzrostu organizacji, wykluczając

była jak instrument do realizacji celów, analogicznie do maszyny działającej według zadanego z góry planu. Równowaga w organizacji pojmowanej jako maszyna obejmowała obszar zewnętrzny i wewnętrzny. Równowagę zewnętrzną zapewnia stabilność otoczenia, wewnętrzną zaś taka koncepcja procesów materialno-technicznych i społecznych, która minimalizowała samą możliwość występowania odchyień od założonego programu działania. Organizacja pojmowana jako maszyna, problem równowagi postrzega przede wszystkim od strony materialnej. Podstawowym parametrem takiej równowagi jest techniczna wydajność działania. Przyrównanie organizacji do organizmu powoduje zwrócenie uwagi na otoczenie, jako źródła zwiększonych zakłóceń w działaniu organizacji. Parametrem równowagi staje się stabilność organizacji na wzór modelu biologicznej homeostazy. Organizacja jako gra uwzględniająca społeczno-polityczno-ekonomiczny system, za podstawowe parametry równowagi przyjmuje innowacyjność oddziaływania i tworzenia otoczenia. Dlatego decentralizacja zarządzania pozwala na zmniejszenie kosztów koordynacji działań. Oznacza to, że wraz ze wzrostem burzliwego otoczenia w gospodarce rynkowej dokonuje się podziału wielkich organizacji na względnie niezależne, samowystarczalne podsystemy.

Model maszyny, ze względu na swą konkretność pozwala na stworzenie dużej ilości zaleceń praktycznych. Model organizmu zwiększa adekwatność opisu i wyjaśnienia zjawisk, ale zmniejsza możliwość wygenerowania zaleceń praktycznych. Model gry opisuje i wyjaśnia niemal wszystko, ale nie daje konkretnych dyrektyw dotyczących organizacji<sup>28</sup>. Możliwe jest wtedy określenie organizacji, która przez spełnienie wymienionych wymogów równowagi jest w stanie skutecznie sterować sobą w otoczeniu. Można wyciągnąć wniosek, że organizacja jest w równowadze, jeśli każda z wymienionych sfer jest w równowadze.

Pojęcie równowagi rozumiane może być także jako stan lub warunek. Z jednej strony określenie kryteriów równowagi oraz zdefiniowanie wskaźników i metod ich pomiaru dokonuje się w wyniku konfrontacji oczekiwań zgłaszanych przez otoczenie, naczelne kierownictwo organizacji oraz pozostałych jej uczestników. Organizacja jako stan jest tworzona w dynamicznym procesie wymiany. Prowadzi to do zainteresowania kierownictwa równowagą, ze względu na narzucone przez uczestników wymagania oraz własne ambicje. Z drugiej strony, równowaga jest warunkiem zarządzania

„śmierć” organizacji jako nienaturalną, stwierdzając później, że organizacje potrafią trwać i powielać się.

28 Por. K. Oblój: Zarządzanie..., op. cit. s. 132.

skutecznego, ekonomicznego i korzystnego<sup>29</sup>.

Zakres zmian w procesie przystosowawczym systemu może być różny i jeżeli zmiany zachodzące w otoczeniu są dość małe, to taki proces nazywa się adaptacją parametryczną. Adaptacja strukturalna natomiast powodowana jest dużymi zmianami zewnętrznymi i wymaga przystosowania struktury organizacji do nowych warunków<sup>30</sup>. Oznacza to, że adaptacja parametryczna nie powoduje przejścia z jednej fazy cyklu życia organizacji do drugiej. Z dużą pewnością można jednak stwierdzić, że jeżeli nawet duże zmiany, wymagające adaptacji nie powodują przejścia z jednej fazy cyklu do drugiej, to stanowić mogą przypadek graniczny. Proces równoważenia jest procesem iteracyjnym i dyskretnym. Iteracyjność oznacza kolejne przybliżenia do obszaru stabilności, a nie punktu w przestrzeni, ponieważ w razie utraty równowagi nie uda się jej osiągnąć w jednym kroku. Proces dyskretny polega na nieprzerwanym korygowaniu parametrów i samych norm regulacji. Nie może to być proces ciągły, gdyż regulacja ciągła jest niemożliwa, a gdyby nawet, to prowadzi do przesterowania całego układu.

Zauważa się, że w odniesieniu do organizacji pojęcie równowagi nie ma logicznego domknięcia, przez co w praktyce menedżerowie takie domknięcie muszą tworzyć każdorazowo na potrzeby konkretnej organizacji i sytuacji, aby móc ocenić swoją bieżącą sytuację i możliwości rozwoju.<sup>31</sup> Działania takie polegają na tym, aby przedsiębiorstwo w toku jego codziennej działalności utrzymać w stanie dynamicznej równowagi, w sytuacji ciągle zmieniających się uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych<sup>32</sup>. W sytuacji, gdy równowaga ta zostanie zakłócona w sposób trwały, a podejmowane incydentalne działania nie przynoszą rezultatu, wówczas istnieje potrzeba przeprowadzenia restrukturyzacji. Efektem przeprowadzenia restrukturyzacji powinno być ponowne osiągnięcie równowagi wewnętrznej i/lub zewnętrznej.

29 Por. A. K. Koźmiński, K. Oblój: *Zarys teorii...*, op. cit., s. 123-124.

30 Por. J. W. Gościński: *Cykl życia...*, op. cit., s. 47-48.

31 Por. A. K. Koźmiński, K. Oblój: *Zarys teorii...*, op. cit., s. 116.

32 Por. W. Gabrusiewicz: *Restrukturyzacja jako podstawa rozwoju przedsiębiorstwa*, [w] *Restrukturyzacja w procesie...*, red. R. Borowiecki, op. cit., s. 179.

#### 4. Zakończenie

Organizacje się zmieniają a zmienność uważa się za podstawową i stałą cechą organizacji<sup>33</sup>. Duża część badaczy koncentruje swoją uwagę na zmianach rewolucyjnych<sup>34</sup>. Większość zmian w organizacjach jest jednak rezultatem względnie stabilnych, rutynowych procesów dostosowawczych organizacji do otoczenia. Rosnąca zmienność otoczenia organizacji wymusza na nich zwiększony poziom dostosowania do niego wnętrza organizacji. W ten sposób dąży się w organizacjach do osiągnięcia stanu względnej równowagi, która za każdym razem wymusza przejście organizacji na wyższy poziom rozwoju.

33 Por. A. Czermiński, J. Jamroga, R. Rutka: *Organizacja i Zarządzanie*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 1983, s. 181.

34 Oznacza to, że restrukturyzacja gospodarki wyznacza warunki brzegowe zachodzących zmian. Administracyjne kierowanie restrukturyzacją gospodarki, co za tym idzie również organizacji uruchamia proces polityczny, który wpływa na realokację zasobów; szerzej w: Z. Hockuba: *Droga do spontanicznego porządku*, PWN, Warszawa 1995. s- 45-



## PRZYKŁADY UREGULOWAŃ PRAWNYCH FUNKCJONOWANIA GRUP KAPITAŁOWYCH W KRAJACH EUROPEJSKICH

BOGDAN NOGALSKI, WOJCIECH MIDZIAK

### 1. Wstęp

**G**RUPY KAPITAŁOWE zaczęły powstawać już w XIX wieku, będąc jedną z form koncentracji kapitału we wczesnym już okresie rozwoju gospodarki rynkowej. Szczególnie burzliwy rozwój tej formy współdziałania prawnie niezależnych podmiotów przypada na przełom XIX i XX wieku. Kolebką holdingów (grup kapitałowych) są Stany Zjednoczone Ameryki Północnej, gdzie już od początku lat osiemdziesiątych ubiegłego stulecia rząd USA walczył z powstającymi dużymi trustami. Były one wówczas spółkami, które za pomocą tzw. *trustees* - umów z akcjonariuszami, zobowiązywały tychże akcjonariuszy do nieodwołalnej rezygnacji z przysługujących im praw głosu na rzecz samego trustu, akcjonariuszom pozostało jedynie roszczenie o wydanie części przypadającego na nich zysku w postaci dywidendy. Trusty uzyskiwały na rynku pozycję monopolistyczną, co zmusiło rząd USA do podjęcia kroków mających na celu ukrócenie tych praktyk. Spółki holdingowe (*holding company*) stały się sposobem na obejście przepisów prawa antytrustowego z 1890 roku (tzw. Sherman Act)<sup>1</sup>. Spółki te były tworzone jedynie w celu nabywania udziałów i akcji innych spółek. Najślawniejszym przykładem z tamtego okresu jest założona w 1899 roku przez Rockefellera Standard Oil Company of New Jersey. Kolejnym okresem burzliwego powstawania nowych spółek holdingowych są lata dwu-

1 Por. M. Zweifel: *Holdinggesellschaft und Konzern*, Zürich, 1973, s. 33.

dzieste naszego wieku, okres wielkiego kryzysu gospodarczego. Tworzenie grup powiązanych ze sobą podmiotów miało zapewniać stabilność dostaw surowców i pewność zbytu produktów w ramach tych grup.

W Europie holdingi zaczęły powstawać na przełomie wieków. Początkowo w Wielkiej Brytanii, kraju o najbardziej rozwiniętej gospodarce rynkowej, a następnie także w pozostałych krajach Europy kontynentalnej.

Jeżeli rozważa się prawne aspekty funkcjonowania grup kapitałowych (obok organizacyjnych i ekonomicznych), to charakterystyczne jest, że zainteresowane są nimi zarówno dziedziny prawa należące do prawa publicznego (prawo podatkowe i antymonopolowe), jak i prawa prywatnego (prawo handlowe, a ściślej prawo spółek).

Najczęściej poszczególne przepisy rozmieszczone w różnych aktach prawnych dotyczą nie tylko grup kapitałowych, ale także innych form współpracy gospodarczej samodzielnych prawnie podmiotów. Obszerniejsze uregulowania zamieszczone są zazwyczaj w przepisach prawa antymonopolowego<sup>2</sup>, co jest zrozumiałe ze względu na szczególne zainteresowanie prawa antymonopolowego holdingiem, jako strukturą stwarzającą potencjalne zagrożenia dla funkcjonowania wolnego rynku.

W niniejszym artykule zostaną przedstawione jedynie uregulowania zawarte w aktach normatywnych zaliczanych do prawa spółek niektórych państw należących do Unii Europejskiej.

## 2. Dyrektywy Unii Europejskiej

Na systemy prawne poszczególnych państw europejskich przemożny wpływ wywiera regulacja zawarta w dyrektywach<sup>3</sup>. Unii Europejskiej

2 Por. J. Jacyszyn: *Nowe formy prowadzenia działalności gospodarczej*, Gdańsk 1993, s. 85-88.

3 Dyrektywa jest formą prawotwórstwa unijnego, która szczególnie dobrze nadaje się do ujednocnienia systemów prawnych poszczególnych państw członkowskich. Według art. 189 Traktatu Rzymskiego dyrektywa jest aktem prawnym wydawanym wspólnie przez Parlament Europejski i Radę Ministrów, albo samodzielnie przez Radę Ministrów lub Komisję. Dyrektywa jest aktem prawnym wiążącym państwo, do którego jest skierowana, odnośnie celów, które należy osiągnąć, ale pozostawiającym swobodę w zakresie wyboru środków prawnych, którymi ten cel zostanie osiągnięty. Jeżeli jednak państwo nie inkorporuje do swego ustawodawstwa zaleceń zawartych w dyrektywie, w określonym przez nią terminie, to dyrektywa staje się dla tego państwa aktem bezpośrednio obowiązującym w zakresie, w jakim nie została inkorporowana, jeżeli tylko zawiera ona postanowienia na tyle jednoznaczne i ściśle, że jej bezpośrednie stosowanie jest możliwe. Szerzej na ten temat M. Lutter: *Europäisches Unternehmensrecht*, Berlin, New York, 1991.

(dawniej EWG), wydawanych w celu ujednoczenia prawa poszczególnych państw członkowskich w zakresie niezbędnym do stworzenia i funkcjonowania rynku wewnętrznego Unii Europejskiej (art. 100 Traktatu Rzymskiego). Charakterystyczne jest, że w pierwszej kolejności przewiduje się ujednoczenie przepisów poszczególnych państw członkowskich, a nie tworzenie nowego prawa wspólnego dla całej UE. Ujednoczenie prawa poszczególnych państw członkowskich w zakresie niezbędnym dla funkcjonowania wspólnego rynku jest jednym z podstawowych celów organów Unii Europejskiej (art. 3 lit. H Traktatu Rzymskiego). Procesem tym są również objęte te przepisy prawne, które bezpośrednio kształtują powstawanie i funkcjonowanie holdingów. Art. 54 ust. 3 lit. G nakazuje Radzie i Komisji Europejskiej stanowić w szczególności przepisy harmonizujące postanowienia regulujące funkcjonowanie spółek w poszczególnych państwach, a dotyczące ochrony wspólników oraz osób trzecich (wierzycieli)<sup>4</sup>.

Do dyrektyw, które bezpośrednio dotyczą grup kapitałowych należy zaliczyć VII Dyrektywę Rady EWG nr 83/349 z 13 czerwca 1983 r. w sprawie zamknięć skonsolidowanych (Dz. Urz. UE, nr L 193 z 18.07.1983).

Dyrektywa reguluje jedynie kwestie zamknięć skonsolidowanych (bilansów, rachunków zysków i strat itd.), istotnych ze względów prawa handlowego, nie obejmuje natomiast swym zasięgiem przedmiotowym zamknięć skonsolidowanych dla celów podatkowych<sup>5</sup>. Dyrektywa reguluje, jakie podmioty są zobligowane i pod jakimi warunkami do zestawiania bilansów skonsolidowanych (skonsolidowanych sprawozdań rocznych)<sup>6</sup>. Ponadto określone są warunki, jakim powinien odpowiadać bilans skonsolidowany. Przewiduje także, że jeżeli spółka dominująca sporządza bilans obejmujący całą grupę podmiotów, za które jest odpowiedzialna majątkowo, to spółka podporządkowana nie jest zobowiązana do opublikowania swego własnego bilansu.

Z podmiotowego zakresu obowiązywania tej dyrektywy wyłączone są banki i podmioty prowadzące działalność ubezpieczeniową. Dla tych dwóch grup podmiotów zostały wydane odrębne dyrektywy regulujące ich zamknięcia roczne<sup>7</sup>.

- 4 Szerzej o prawie spółek w regulacjach UE patrz: R. Donath: *Das Gesellschaftsrecht in Europa*, *Juristische Arbeitsblätter*, nr 11 z 1993 r.
- 5 Regulacja w tym zakresie jest w dalszym ciągu pozostawiona suwerennym decyzjom legislacyjnym poszczególnych państw.
- 6 Bliższe informacje na ten temat patrz: R. Ignatowski: *Op. cit.*, s. 201-223.
- 7 Dyrektywa Rady nr 86/635 o zamknięciach rocznych oraz skonsolidowanych zamknięciach rocznych banków i innych instytucji finansowych z 8.12.1986 r. (Dz. Urz. UE nr L 372) oraz Dyrektywa Rady nr 91/674 o zamknięciach rocznych

Dla holdingów ma również pewne znaczenie I Dyrektywa nr 68/151 o jawności z 9.03.1968 r. (Dz.Urz. UE nr L 65 z 14.03.1968 r.). Dyrektywa ta przewiduje, że spółki zależne znajdujące się w innych krajach niż spółki dominujące mają takie same obowiązki do publikowania swych zamknięć rocznych, jak spółki samodzielnie występujące w obrocie, jeżeli nie podlegają unormowaniom dotyczącym zamknięć skonsolidowanych.

W celu zapobieżenia dyskryminacji spółek podporządkowanych filiam została wydana XI Dyrektywa nr 89/666 w sprawie obowiązku publikacyjnego oddziałów spółek (Dz.Urz. UE nr L 395 z 30.12.1989). Dyrektywa ta zobowiązuje filie (niesamodzielne oddziały) zagranicznych spółek do publikowania takich samych co do treści sprawozdań rocznych, jak spółki podporządkowane zagranicznym spółkom dominującym.

Poza już *obowiązującymi dyrektywami dla holdingów istotne* znaczenie będą miały dwa projekty dyrektyw: projekt wstępny IX Dyrektywy Rady Ministrów EWG z 1984 r. o koncernach oraz oficjalny projekt XIII Dyrektywy Rady Ministrów EWG z 16.02.1989 r. o ofercie przejęcia (zmieniony 10.09.1990 r. - Dz.Urz. UE nr C 240 z 26.09.1990).

Projekt IX Dyrektywy jest bardzo kontrowersyjny i w związku z tym prawdopodobieństwo jego uchwalenia jest niewielkie. Projekt ten przewiduje mianowicie ustanowienie w poszczególnych państwach jednolitego prawa dotyczącego holdingów (nazywanych zgodnie z niemiecką terminologią koncernami). Ponieważ, jak dotąd, w miarę kompleksowe ustawodawstwo dotyczące holdingów posiadają jedynie RFN oraz Portugalia, to w pozostałych krajach uchwalenie tej dyrektywy pociągnęłoby za sobą nie ujednoczenie przepisów - co jest zadaniem dyrektyw - a stworzenie zupełnie nowej regulacji dotyczącej holdingów. Proponowana dyrektywa odnosi się jedynie do spółek akcyjnych i ma stać się *konstytucją* dla podmiotów połączonych kapitałowo. Projekt tej dyrektywy znajduje się pod silnym wpływem uregulowań zawartych w prawie niemieckim i dlatego trudno przypuszczać, aby taki kraj jak Wielka Brytania, Francja czy Włochy były skłonne importować do swego ustawodawstwa rozwiązania przyjęte w prawie niemieckim<sup>8</sup>. Z tych powodów dyrektywa ta najprawdopodobniej nie stanie się obowiązującym prawem UE i jedynie w sposób pośredni, jako inspiracja,

i skonsolidowanych zamknięciach rocznych ubezpieczycieli z 19.12.1991 r. (Dz.Urz. UE nr L 374).

<sup>8</sup> R. Donath: Op. cit.

<sup>g</sup> Szerzej o uregulowaniach zawartych w tym projekcie patrz: A. Szumański: Regulacja prawna holdingu w polskim i europejskim prawie spółek (zagadnienia pojęciowe), Przegląd prawa handlowego, nr 8, 1996 r.

będzie miała wpływ na uchwalane przez poszczególne państwa całościowe uregulowania dotyczące prawa holdingowego.

Natomiast prawdopodobnie obowiązującym prawem unijnym stanie się projekt XIII Dyrektywy dotyczącej oferty przejęcia. Dyrektywa ta swymi korzeniami sięga tradycji prawa anglo-amerykańskiego, w którym już od wielu lat uregulowana jest kwestia obowiązku ogłaszania propozycji przejęcia znaczących pakietów akcji jednych spółek przez inne. Dyrektywa ta ma zabezpieczać wspólników spółki akcyjnej (komandytowo-akcyjnej) przed ujemnymi konsekwencjami wrogiego przejęcia. Ma ona dotyczyć tylko dużych spółek (w rozumieniu IV Dyrektywy bilansowej<sup>10</sup>).

Przewiduje się, że kto ma zamiar nabyć pakiet akcji w spółce, który wraz z już posiadanymi akcjami wystarcza do skoncentrowania przynajmniej 1/3 ogółu głosów, zobowiązany jest do podania tego do publicznej wiadomości i zaoferowania wykupu wszystkich akcji tej spółki. Podanie do publicznej wiadomości musiałoby nastąpić odpowiednio wcześniej, tak aby akcjonariusze spółki wykupywanej mieli czas na podjęcie rozważnej decyzji co do sprzedaży posiadanych akcji. Oczywiście akcjonariusze nie byliby zmuszeni do sprzedaży posiadanych akcji, jednakże dla ich ochrony powinni mieć takie prawo.

Odmienne niż w prawie amerykańskim, w dyrektywie proponuje się, aby wszyscy akcjonariusze - poza podmiotami związanymi z oferentem - byli traktowani jednakowo bez względu na ilość posiadanych akcji. Dyrektywa reguluje także możliwość zablokowania procesu przejmowania spółki przez jej zarząd. Może się mianowicie zdarzyć, że przejęcie spółki, a więc sprzedaż akcji, będzie korzystne dla akcjonariuszy przejmowanej spółki, natomiast niekorzystne dla członków zarządu tejże spółki. Aby menedżerowie nie mogli działać wbrew interesom akcjonariuszy przewiduje się w dyrektywie szczegółowe uregulowanie zakresu tych działań<sup>11</sup>. Mimo, że prawo RFN nie zawiera żadnych uregulowań dotyczących kwestii przejmowania podmiotów<sup>12</sup>, w literaturze niemieckiej dyrektywa ta natrafiła na szereg uwag krytycznych. Szczególnie krytykowana jest ze względu na to, że promuje ona koncentrację kapitału, nakazując podmiotowi chcącemu wykupić co najmniej 1/3 akcji zaoferować (i ofertę zrealizować) zakup wszystkich akcji spółki przejmowanej<sup>13</sup>.

10 Dz.Urz. UE nr L 222 z 14.08.1978.

11 Szczegóły patrz: A. Szumański: Op. cit.

12 Problemem tym zajmuje się jedynie niewiążące zalecenie Komisji Ekspertów Giełdowych z roku 1979.

13 Patrz: R. Donath: Op. cit.

Oprócz dyrektyw mających na celu ujednoczenie przepisów prawnych poszczególnych państw członkowskich, Rada Ministrów E W G wydała także Rozporządzenie Rady Ministrów nr 2137/85 z 25.07.1985 r. o utworzeniu Europejskiego Zgrupowania Interesów Gospodarczych (Dz.Urz. E W G, nr L 199 z 31.07.1985)<sup>14</sup>. Rozporządzenie to, aby dać czas państwom członkowskim na wydanie przepisów szczegółowych, weszło w życie dopiero 1.07.1989 r.

Koncepcja EZIG jest silnie oparta na wprowadzonym do ustawodawstwa francuskiego w 1967 r. *groupement d'interet economique* (GIE), które z kolei opiera się na włoskim *consorzio*. Z punktu widzenia prawa spółek, EZIG nie jest spółką, a formą organizacyjną mającą ułatwić międzynarodową współpracę podmiotów gospodarczych. EZIG nie może mieć na celu osiągnięcie zysku, ma jedynie wspierać działalność gospodarczą podmiotów je tworzących. Jeżeli jednak wypracuje zysk, to podlega on podziałowi między podmioty tworzące EZIG i traktowany jest jako zysk tych podmiotów. Podstawą prawną działalności EZIG są: umowa o utworzeniu EZIG, Rozporządzenie Rady Ministrów nr 2137/85 z 25.07.1985 r. o utworzeniu Europejskiego Zgrupowania Interesów Gospodarczych, przepisy wykonawcze do tego rozporządzenia obowiązujące w kraju, w którym EZIG zostało zarejestrowane oraz - subsydiarnie - prawo tego kraju. Drugą - jeszcze nie obowiązującą - formą prawną, która ma sprzyjać współpracy gospodarczej w ramach UE, ma być Europejska Spółka Akcyjna (*Societas Europaea*)<sup>15</sup>.

### 3. Uregulowania niemieckie

Pośród krajów europejskich najobszerniejsze uregulowanie dotyczące grup spółek zawiera prawo niemieckie. Jednak także w tym systemie prawnym brak jest całościowego uregulowania prawa holdingowego. Sytuacja taka nie może dziwić, jeżeli uwzględnimy, że holding „jest pojęciem in-

14 Bliższe informacje o tej formie prawnej patrz: A. W. Wiśniewski: *Spółki kapitałowe*, Warszawa 1995, s. 125-126.

15 Poprawiony projekt Rozporządzenia o statucie Europejskiej Spółki Akcyjnej został złożony przez Komisję dnia 25.08.1989 r. - po dwudziestu trzech latach od pierwszych dyskusji nad tą formą prawną. Jednak ze względu na kontrowersje dotyczące uczestnictwa pracowników w zarządzaniu tą spółką akcyjną (współuczestnictwo przewiduje prawo niemieckie, natomiast sprzeciwiają się temu przedstawiciele Wielkiej Brytanii) oraz brak zainteresowania tworzeniem nowej formy prawnej ze strony niektórych państw (np. Holandia w 1993 r. zaproponowała zaprzestania prac nad tym projektem, wniosek ten został jednak odrzucony) wydaje się, że uchwalenie tego rozporządzenia (szczególnie biorąc pod uwagę wymóg jednomyślności) jest jeszcze odległe. Szerzej na ten temat: R. Donath: *Op. cit.*

terdyscyplinarnym" . Regulacja dotycząca grup spółek (przedsiębiorstw) jest częścią składową ustawy o spółkach akcyjnych z 1965 r. Ustawa ta nie definiuje pojęcia *połączone przedsiębiorstwa* (*verbundene Unternehmen*), jedynie zaznaczając, że ich cechą charakterystyczną jest to, że każde z tych przedsiębiorstw zachowuje osobowość prawną.

Ustawodawca niemiecki wyróżnia kilka typów *połączonych przedsiębiorstw*:

- Po pierwsze, są to takie przedsiębiorstwa, z których jedno jest większościowym uczestnikiem drugiego. Uczestnictwo większościowe polega na posiadaniu większości udziałów lub praw głosu w podmiocie posiadającym osobowość prawną.
- Po drugie, ustawa z 1965 r. wyróżnia takie *połączone przedsiębiorstwa*, z których jedno jest przedsiębiorstwem zależnym, a drugie - dominującym. Tego typu połączenie występuje, gdy jedno przedsiębiorstwo może wywierać bezpośrednio lub pośrednio wpływ na drugie, prawnie samodzielne, przedsiębiorstwo. Jednocześnie domniemywa się, że jedno przedsiębiorstwo dominuje nad innym, gdy posiada większościowe w nim udziały. Nie jest ważne, czy przedsiębiorstwo dominujące wywiera faktyczny wpływ na przedsiębiorstwo zależne. Istotna jest sama możliwość wywierania takiego wpływu. Połączenie takie musi mieć trwały charakter.
- Trzecim typem *połączonych przedsiębiorstw* jest koncern. Koncern tym się różni od innych typów *połączonych przedsiębiorstw*, że wchodzące w jego skład przedsiębiorstwa znajdują się trwale pod jednolitym kierownictwem. Niemieckie prawo o spółkach akcyjnych wyróżnia dwa typy koncernów:
  1. w którym jedno lub kilka przedsiębiorstw znajduje się pod jednolitym kierownictwem podmiotu dominującego,
  2. w którym brak jest stosunku zależności między tworzącymi go podmiotami.

Domniemywa się, że koncern tworzą podmioty, które zawarły umowę o dominacji (*Beherrschungsvertrag*), jeżeli jeden podmiot został włączony do drugiego (*Eingliederung*) oraz jeżeli między podmiotami zachodzi stosunek jak między przedsiębiorstwem zależnym i przedsiębiorstwem dominującym (opisany jako drugi typ *przedsiębiorstw połączonych*).

- Czwartym typem *połączonych przedsiębiorstw* są takie, które nawzajem posiadają swoje udziały. Uznanie ich jako *przedsiębiorstwa połączone* wymaga, aby każde z nich (mając swą siedzibę w RFN) było

w posiadaniu przynajmniej 25% udziałów w kapitale statutowym drugiego przedsiębiorstwa.

- Jako piąty typ *połączonych przedsiębiorstw* wyróżnia się takie przedsiębiorstwa (spółki akcyjne lub komandytowo-akcyjne), które są stronami umów, uznanych przez ustawę o spółkach akcyjnych za istotne ze względu na przedmiot prowadzenia przedsiębiorstwa. Umowami takimi są: umowa o dominacji (*Beherrschungs-vertrag*), umowa o odprowadzanie zysku (*Gewinnabführungsvertrag*), umowa o utworzeniu wspólnoty zysku (*Gewinngemeinschaft*), umowa o częściowym odprowadzaniu zysku (*Tedgewinnabführungsvertrag*) oraz umowa o dzierżawę przedsiębiorstwa lub innego sposobu oddania go do dyspozycji innego podmiotu (*Betriebspachtvertrag*, *Betriebsüberlassungsvertrag*).

#### 4. Uregulowania francuskie

Francuskie prawo spółek również zajmuje się problematyką połączonych gospodarczo, a prawnie samodzielnych podmiotów. Jednakże regulacja ta jest jedynie fragmentaryczna i najprawdopodobniej nie nastąpi jej pełna integracja z ustawą o spółkach handlowych z 1966 r.<sup>17</sup> lub dekretem o spółkach handlowych z 1967 r.<sup>18</sup>, które to akty prawne stanowią podstawowe źródła prawa dla funkcjonowania spółek handlowych<sup>19</sup>. Jedynie proces wcielania do prawa wewnętrznego zaleceń zawartych w dyrektywach UE (dawniej EWG) prowadzi do dalszego rozwoju przepisów dotyczących grup spółek.

Obecnie francuska regulacja w tym zakresie dotyczy takich instytucji jak filie (*filiales*), pakiety udziałów w spółkach (*participations*), udziały nawzajem się krzyżujące (*participations reciproques*), spółki kontrolowane (*societes contrôlées*) oraz - jako wyjątkowa regulacja<sup>20</sup> - ugrupowania interesów ekonomicznych (*groupement d'interet economique*).

Filia to spółka - posiadająca własną osobowość prawną - zdominowana kapitałowo przez inną spółkę (nazywaną w doktrynie i orzecznictwie spółką matką - *societe mere*, lub spółką holdingową - *societe holding*). Do-

17 Loi No 66-537 du 24 juillet 1966.

18 Decret No 67-236 du 23 mars 1967.

19 Szczegóły patrz: A. Calus: Przewodnik po źródłach i podstawowych instytucjach prawa prywatnego (handlowego) w systemach prawnych Europy kontynentalnej, Wik. Brytanii i USA, Warszawa 1992, s. 183-195.

20 Zawarta w ordonansie z 1967 o ugrupowaniu interesów ekonomicznych (ordonnance No 67-821 sur les groupement d'interet economique).



minacja ma miejsce, gdy spółka matka posiada więcej niż połowę kapitału własnego spółki filialnej. Jeżeli wielkość pakietu akcji posiadanego przez spółkę matkę w drugiej spółce nie pozwala jeszcze na nazwanie jej spółką filialną, a jednocześnie przekracza 10% akcji tej spółki, to taka sytuacja prawna nosi nazwę *participation*.

Prawo francuskie zabrania jednej spółce akcyjnej posiadania akcji innej spółki akcyjnej, jeżeli ta druga spółka jest w posiadaniu pakietu akcji przekraczającego 10% kapitału własnego pierwszej spółki akcyjnej.

Kolejnym typem spółki zależnej od innej spółki (oprócz filii) jest spółka kontrolowana (*societe contrólée*). Spółka jest kontrolowana przez inną spółkę, jeżeli ta druga dzierży wprost lub pośrednio taką część kapitału, która daje większość głosów w zgromadzeniu ogólnym spółki kontrolowanej. Spółka jest kontrolowana także wówczas, gdy inna spółka dysponuje większością praw głosu w danej spółce na podstawie umowy z innymi współnikami (jeżeli tylko ta umowa nie jest sprzeczna z interesami spółki).

Trzecim przejawem kontroli nad spółką jest możliwość faktycznego decydowania o treści uchwał zgromadzenia ogólnego danej spółki, w oparciu o posiadane prawa głosu w tej spółce. Również w sytuacji, gdy jeden współnik (będący osobą prawną<sup>21</sup>) posiada bezpośrednio lub pośrednio więcej niż 40% wszystkich głosów w spółce, a żaden inny współnik nie posiada większej liczby głosów domniemywa się (domniemanie obalalne), że spółka taka jest spółką kontrolowaną przez tego współnika. Specyficzną dla francuskiego prawa formą współdziałania podmiotów jest ugrupowanie interesów ekonomicznych (*groupement d'interet économique*), które może być założone przez co najmniej dwa podmioty (osoby fizyczne lub prawne), w celu wspierania ich działalności gospodarczej. Ugrupowanie ma mieć charakter pomocniczy w stosunku do działalności podmiotów je tworzących i w związku z tym jego działalność musi się łączyć z działalnością jego członków. Ze względu na taki charakter ugrupowania interesów ekonomicznych może ono zostać założone bez posiadania własnego kapitału. Ta forma współdziałania samodzielnych prawnie podmiotów gospodarczych została dostrzeżona i doceniona na arenie Unii Europejskiej (wówczas EWG), co znalazło wyraz w uchwaleniu przez Radę Ministrów EWG Rozporządzenia nr 2137/85 z 25.07.1985 r. o utworzeniu Europejskiego Zgrupowania Interesów Gospodarczych (Dz. Urz. EWG, nr L 199 z 31.07.1985).

<sup>21</sup> W przypadku osób fizycznych mówi się raczej o inwestorze strategicznym, niż o podmiocie dominującym.

## 5. Uregulowania brytyjskie

W brytyjskim prawie spółek definiuje się takie formy powiązanych ze sobą podmiotów gospodarczych jak: kompania holdingowa (*holding company*), kompania zależna (*subsidiary*) oraz kompania zależna, będąca w posiadaniu tylko jednego podmiotu (*wholly-owned subsidiary*). Zgodnie z obecnie obowiązującym stanem prawnym<sup>22</sup> kompanią holdingową może być każda osoba prawna. Staje się ona kompanią holdingową, gdy posiada w innej kompanii większość praw głosu, ma prawo do powoływania i odwoływania większości składu osobowego rady dyrektorów (*board of directors*)<sup>23</sup> lub na podstawie porozumień z innymi współnikami sama kontroluje większość praw głosu w tej kompanii.

Kompanią zależną (*subsidiary*) nazywa się tę, w stosunku do której inna kompania jest kompanią holdingową. Jeżeli jedna kompania jest zależna od drugiej, która też sama zależna jest od kompanii holdingowej, to ta pierwsza staje się kompanią zależną od kompanii holdingowej.

Jeżeli kompania jest zależna od kompanii, która sama też jest zależna od kompanii holdingowej, to ta pierwsza kompania staje się kompanią zależną wobec kompanii holdingowej. *Wholly-owned subsidiary* to taka kompania zależna, która jest własnością jedynie kompanii holdingowej, oprócz której nie ma innych współników.

W wyniku nowelizacji wprowadzonej przez Companies Act 1989 do podstawowej Ustawy o kompaniach z 1985 r. (Companies Act 1985) dla funkcjonowania brytyjskich kompanii, wprowadzono dla celów sprawozdawczości rachunkowej wprowadzono pojęcia przedsiębiorstwa dominującego (*parent undertaking*) oraz przedsiębiorstwa zależnego (*subsidiary undertaking*).

Przedsiębiorstwo staje się dominującym wobec innego przedsiębiorstwa (zależnego), jeżeli:

- posiada w nim większość praw głosu,
- ma prawo do powoływania i odwoływania większości członków rady dyrektorów,
- może samodzielnie - na podstawie porozumień z innymi współnikami - dysponować większością praw głosu w przedsiębiorstwie zależnym,
- ma prawo do kierowania sprawami i polityką finansową przedsiębiorstwa zależnego na podstawie aktu założycielskiego tego przedsiębior-

22 Odnosnie rozwoju prawodawstwa brytyjskiego w tym zakresie patrz: A. Calus: Op. cit., s. 293-294.

23 Jest to organ zarządzający w kompaniach. Szczegóły patrz: A. Calus: Op. cit., s. 314-

stwa lub na podstawie zawartej z nim umowy o dominację (*control contract*)

- posiada w przedsiębiorstwie zależnym stały udział (*participating interest*) pozwalający na wywieranie stałego dominującego wpływu na przedsiębiorstwo zależne lub na prowadzenie obu przedsiębiorstw (dominującego i zależnego) według wspólnych założeń (*on a unified basis*).

## 6. Zakończenie

Jak z powyższego krótkiego opisu wynika, uregulowania prawne zawarte w ustawodawstwach poszczególnych państw odnoszą się do holdingów rozmaicie i różnie definiują sytuację holdingową.

Także dyrektywy UE najprawdopodobniej w najbliższym czasie nie doprowadzą do ujednoczenia tych przepisów w skali całej Unii, a jedynie będą regulowały i koordynowały najważniejsze dla sprawnego funkcjonowania obszary prawa związane z działalnością holdingów.

## Bibliografia

1. Całus A.: Przewodnik po źródłach i podstawowych instytucjach prawa prywatnego (handlowego) w systemach prawnych Europy kontynentalnej, Wik. Brytanii i USA, Warszawa 1992.
2. Decret No 67-236 du 23 mars 1967.
3. Donath R.: *Das Gesellschaftsrecht in Europa*, Juristische Arbeitsblätter, nr 11 z 1993.
4. Dz.Urz. U E nr L 222 z 14.08.1978.
5. Dyrektywa Rady nr 86/635<sup>o</sup> zamknięciach rocznych oraz skonsolidowanych zamknięciach rocznych banków i innych instytucji finansowych z 8.12.1986 r. (Dz.Urz. U E nr L 372)
6. Dyrektywa Rady nr 91/674 o zamknięciach rocznych i skonsolidowanych zamknięciach rocznych ubezpieczycieli z 19.12.1991 r. (Dz.Urz. U E nr L 374).
7. Ignatowski R.: Konsolidacja sprawozdań finansowych w teorii i praktyce rachunkowości, Warszawa 1995.
8. Jacyszyn J.: Nowe formy prowadzenia działalności gospodarczej, Gdańsk 1993.
9. Loi No 66-537 du 24 juillet 1966.
10. Lutter M.: *Europäisches Unternehmensrecht*, Berlin, New York, 1991.
11. Ordonnance No 67-821/1967 sur les groupement d'interet economique.

12. Szumański A.: Regulacja prawna holdingu w polskim i europejskim prawie spółek (zagadnienia pojęciowe), 'Przegląd prawa handlowego, nr 8 z 1996 r.
13. Wiśniewski A. W.: Spółki kapitałowe, Warszawa 1995.
14. Zweifel M.: Holdinggesellschaft und Konzern, Zürich, 1973.

#### Streszczenie

Artykuł przedstawia prawne aspekty związane z funkcjonowaniem grup kapitałowych.

W szczególności badane aspekty przedstawiono na przykładzie przepisów Unii Europejskiej i trzech wybranych krajów, o bogatym doświadczeniu w tej materii. Są to Niemcy, Francja i Wielka Brytania.

Z treści artykułu wynika, że uregulowania prawne zawarte w ustawodawstwach poszczególnych państw odnoszą się do holdingów rozmaicie i różnie też definiują sytuację holdingową.

Dyrektywy Unii Europejskiej najprawdopodobniej w najbliższym czasie nie doprowadzą do ujednoczenia tych przepisów w skali całej Unii, a jedynie będą regulowały i harmonizowały najważniejsze dla sprawnego funkcjonowania obszary prawa związane z funkcjonowaniem grup kapitałowych.



## EFEKTYWNOŚĆ DECYDOWANIA INDYWIDUALNEGO I ZESPOŁOWEGO

RYSZARD RUTKA

**W**YBÓR FORM DECYDOWANIA - ze względu na zakres udziału podwładnych w procesie decyzyjnym - jest jednym z najbardziej kontrolowanych problemów. Co prawda w literaturze przedmiotu wiele się pisze o przewagach partycypacyjnych form podejmowania decyzji, w praktyce zarządzania dominuje jednak decydowanie jednoosobowe, co najwyżej wspierane elementami zarządzania konsultatywnego. Wielu praktyków nie doświadczyło praktycznych dowodów świadczących o przewadze demokracji w zarządzaniu nad jednoosobowym podejmowaniem decyzji.

W procesie kształcenia lub doksztalcania menedżerów niezwykle trudno o jednoznaczne przykłady empiryczne świadczące o zaletach i wadach poszczególnych form decydowania. Stąd też konieczność dostarczania im argumentów poprzez prowadzenie warsztatów o charakterze eksperymentalnym.

Wspólnie z M. Czerską opracowałem - w oparciu o założenia warsztatu *NASA Moon Problem* oraz *The Project Planing Situation* - ćwiczenie dydaktyczne: „Projektowanie działania zespołowego”. W kolejnych trzech etapach ćwiczenia słuchacze podejmują decyzje indywidualne, konsultatywne i grupowe. Badając poziom odchylenia między kolejnością kroków zaproponowaną przez słuchaczy a kolejnością ustaloną przez ekspertów ustala się poziom racjonalności wymienionych wyżej form decydowania.

Warsztaty powinny być realizowane przy zachowaniu następujących warunków:

- zespoły składają się z osób posiadających zbliżony poziom wiedzy na temat organizacji działania zespołowego (równie wysoki lub równie niski),
- na kierującego zespołem wybiera się osobę nie będącą zwierzchnikiem formalnym pozostałych jego członków,
- nie występują antypatie między członkami zespołu, szczególnie zaś między wybranym kierownikiem a pozostałymi osobami,
- wszyscy członkowie są zainteresowani osiągnięciem najlepszego wyniku w każdym z etapów eksperymentu.

Niniejszy artykuł jest podsumowaniem eksperymentów, w których brało udział 479 osób podzielonych na 87 zespołów decyzyjnych. Eksperymentom poddano słuchaczy studiów podyplomowych, studiów Master of Business Administration oraz kadre kierowniczą przedsiębiorstw. Badania przeprowadzono w latach 1995-98.

### 1. Rodzaje uczestnictwa

W literaturze przedmiotu spotyka się dość odległe od siebie charakterystyki poszczególnych form decydowania, ze względu na skład zespołu decyzyjnego. Wydaje się, że celowym będzie więc dokonanie krótkiej charakterystyki form przyjętych przez autora. Wychodząc z założenia, że podejmowanie decyzji to proces nielosowego wyboru sposobu rozwiązania określonego problemu należy przyjąć, że decydowanie w zarządzaniu dotyczy przede wszystkim wyboru celów i/lub sposobów działania w obszarze odpowiedzialności zarządzającego. Wybór ten musi być dokonywany nielosowo i świadomie na podstawie ustalonych wcześniej kryteriów.

Zbiór kierunków działania, spośród których następuje wybór w procesie decydowania, jest ograniczony przez zasób wiedzy decydenta. Tak więc skład organu decydującego ma istotny wpływ na poziom racjonalności decyzji.

Według P. Druckera<sup>1</sup> proces podejmowania decyzji sprowadza się do następujących etapów:

1. określenie problemu,
2. analiza problemu,
3. wypracowanie możliwych rozwiązań,
4. wybór najlepszego rozwiązania,
5. przekształcenie wybranego rozwiązania w skuteczne działanie.

1 P. Drucker: *The Practice of Management*, Oxford 1993, s. 345 i dalsze.

Jakość decyzji zależy więc nie tylko od tego jaką wiedzę posiadał ten, który dokonuje wyboru rozwiązania, ale także od wiedzy tych, którzy przygotowali informacje o istocie problemu i możliwych sposobach jego rozwiązania. Niebagatelny wpływ na jakość decyzji ma także rzeczywisty poziom jej wykonalności. Im więcej przesłanek będzie przemawiało za tym, że decyzja będzie zrealizowana zgodnie z intencjami decydenta, tym wyższa będzie jej jakość.

Przy podejmowaniu decyzji kierowniczych, a więc dotyczących nie tylko osoby, która decyzję podjęła, ale i innych osób, wylania się kwestia uczestnictwa podwładnych w procesie decydowania.

Każdy kierownik, który chce podjąć dobrą decyzję kierowniczą, musi spojrzeć na decydowanie jak na proces społeczny i uświadomić sobie, że jego zadaniem jest nie tylko dokonanie wyboru jak najlepszego wariantu działania, lecz także stworzenie warunków, które umożliwią jego właściwe zrealizowanie. Tam, gdzie forma decydowania nie jest uregulowana formalnie na kierowniku spoczywa zadanie polegające na właściwym doborze form i zakresu uczestnictwa podwładnych w decydowaniu.

Ze względu na udział podwładnych w decydowaniu można wyróżnić następujące formy decydowania<sup>2</sup>:

**A U T O K R A T Y C Z N E (A).** Decydowanie to może występować w dwóch odmianach:

- Autokratyczne samodzielne (A I). Kierownik sam rozwiązuje problem (podejmuje decyzję), korzystając z informacji, które jest w stanie samodzielnie pozyskać.
- Autokratyczne wspomagane (A II). Kierownik angażuje podwładnych w proces zbierania informacji o problemie. Podwładni, którzy mogą być poinformowani o istocie problemu, dostarczają niezbędnych informacji, nie uczestniczą jednak w opracowywaniu wariantów rozwiązania problemu, a tym bardziej w wyborze najlepszego.

**K O N S U L T A T Y W N E (K).** Decydowanie to może wystąpić w dwóch odmianach:

- Konsultatywne gabinetowe (K I). Kierownik dyskutuje indywidualnie z wybranymi podwładnymi nad problemem decyzyjnym. Podwładni są więc zaangażowani w proces zbierania informacji oraz formułowania wariantów rozwiązania problemu. Kierownik samodzielnie

<sup>2</sup> Opracowano na podstawie: V. H. Vroom, W. Yetton, *Leadership and Decision-making*, University of Pittsburg Press 1981, s. 32 i nast. oraz R. Rutka: *Czynniki korygujące styl kierowania*, Uniwersytet Gdański 1984.

podejmuje decyzję o wyborze rozwiązania, która odzwierciedla (lub nie) opinie konsultantów.

- Konsultatywne plenarne (K II). Podobnie jak w wersji KI podwładni są zaangażowani w proces zbierania informacji oraz formułowania wariantów rozwiązania problemu. Kierownik dyskutuje z grupą jako całością. Wykorzystując efekt zbiorowego rozwiązywania problemów zapoznaje się z ich pomysłami i sugestiami podwładnych. Kierownik sam podejmuje decyzję o wyborze rozwiązania, która odzwierciedla (lub nie) opinie konsultantów.

G R U P O W E (G) zwane także demokratycznym

Grupa wspólnie rozwiązuje problem decyzyjny. Jej członkowie zbierają informacje, wspólnie wypracowują warianty rozwiązania problemu, dobierają kryteria wyboru i dokonują wyboru wariantu przeznaczonego do realizacji. Najlepiej, gdy uda się osiągnąć pełną zgodę (consensus), co do sposobu rozwiązywania problemu. Rolą kierownika jest organizowanie procesu zbierania informacji oraz przewodniczenie obradom. Nie może on narzucać własnego rozwiązania i musi być zdolny do akceptowania oraz wdrożenia każdego rozwiązania, które uzyska poparcie grupy.

## 2. Wyniki eksperymentu

Uczestnicy eksperymentu mieli za zadanie uszeregowania 20 etapów działań kierowniczych według właściwej ich zdaniem kolejności realizacji. W pierwszym etapie każdy z uczestników dokonywał uszeregowania w sposób samodzielny, następnie uszeregowania dokonywał wybrany kierownik po przeprowadzeniu konsultacji gabinetowych. W trzeciej fazie wszyscy członkowie zespołu dokonywali demokratycznego uszeregowania kolejności działań. Po zakończeniu wyborów, dokonany przez uczestników wybór kolejności działań kierowniczych był konfrontowany z wzorcem opracowanym przez ekspertów. Wielkość bezwzględnych odchyień między wyborem słuchaczy a wyborem wzorcowym świadczyła o racjonalności decyzji. Im suma odchyień między miejscami poszczególnych etapów była mniejsza, tym wybór dokonany przez słuchaczy był bliższy ideałowi.

Wyniki eksperymentów wskazują na dużą zależność między formą a poziomem racjonalności decydowania.

Zestawienia A1 i A2 wskazują na to, że poziom racjonalności decyzji kierownika (w wypadku podejmowania decyzji nowych, nie będących rutynowymi decyzjami z racji długotrwałej specjalizacji kierownika) jest bardzo zbliżony do średniej dla kierowanej przez niego grupy. W eksperymencie wynik kierowników był tylko średnio o 5% lepszy od średniej uzyskanej



przez członków jego grupy, a prawdopodobieństwo osiągnięcia wyniku lepszego od średniej jest prawie identyczne prawdopodobieństwu, że osiągnie on wynik gorszy.

### A. Racjonalność wyboru

#### A1. Porównanie wyników różnych form decydowania do średniego wyniku grupy

|    | Rodzaj porównania  | średnia dla 87 zespołów | wynik najlepszy | wynik najgorszy |
|----|--|-------------------------|-----------------|-----------------|
| 1. | $\frac{I_{min}}{\bar{x}} = \frac{\text{najlepszy wybór w grupie}}{\text{średni wybór grupy}}$    | 0,61                    | 0,36            | 0,88            |
| 2. | $\frac{I_{max}}{\bar{x}} = \frac{\text{najgorszy wybór w grupie}}{\text{średni wybór grupy}}$    | 1,40                    | 1,09            | 2,54            |
| 3. | $\frac{A}{\bar{x}} = \frac{\text{indywidualny wybór kierownika}}{\text{średni wybór grupy}}$     | 0,95                    | 0,38            | 1,68            |
| 4. | $\frac{K}{\bar{x}} = \frac{\text{wybór kierownika po konsultacjach}}{\text{średni wybór grupy}}$ | 0,82                    | 0,23            | 1,43            |
| 5. | $\frac{G}{\bar{x}} = \frac{\text{wybór grupowy}}{\text{średni wybór grupy}}$                     | 0,70                    | 0,03            | 1,5             |

Uwaga: Im wyniki bliższe zeru tym lepsze.

#### A2. Rozkład wyników w stosunku do średniego wyniku grupy

| Forma decydowania                 | liczba wyników |         |          | % wyników |         |          |
|-----------------------------------|----------------|---------|----------|-----------|---------|----------|
|                                   | lepszyc        | równych | gorszych | lepszyc   | równych | gorszych |
| 6. Kierownik indywidualnie (A)    | 43             | 3       | 41       | 49,4      | 3,5     | 47,1     |
| 7. Kierownik po konsultacjach (K) | 61             | 5       | 21       | 70,2      | 5,7     | 24,1     |
| 8. Decyzja grupowa (G)            | 77             | 0       | 10       | 88,5      | 0,0     | 11,5     |

Zmiana formy decydowania na *konsultatywną* daje istotną szansę poprawy racjonalności decydowania. Wybory dokonane przez kierowników po konsultacjach były już średnio o 18% lepsze od wyborów dokonanych indywidualnie, przy czym w skrajnych przypadkach był to wybór, albo o 67% lepszy albo o 43% gorszy od średniej wyborów indywidualnych. Po konsultacjach aż ok. 70% kierowników miało wybór lepszy od średniej dla członków grupy, a tylko 24% miało wynik gorszy od średniej grupowej.

## B. Skutki zmiany formy decydowania

## B1. Wpływ zmiany formy decydowania na wyniki

|     | Rodzaj porównania  | średnia dla 87 zespołów | wynik najlepszy | wynik najgorszy |
|-----|--|-------------------------|-----------------|-----------------|
| 9.  | $\frac{K}{A}$ = wybór kierownika po konsultacjach<br>indywidualny wybór kierownika | 0,86                    | 0,13            | 1,44            |
| 10. | $\frac{G}{A}$ = wybór grupowy<br>indywidualny wybór kierownika                     | 0,74                    | 0,02            | 1,51            |
| 11. | $\frac{K}{G}$ = wybór kierownika po konsultacjach<br>wybór grupowy                 | 0,85                    | 0,13            | 1,51            |

## B2. Rozkład wpływu zmiany formy decydowania na wyniki

|     | Zmiana formy decydowania | liczba przypadków |           |             | % przypadków |           |             |
|-----|--------------------------|-------------------|-----------|-------------|--------------|-----------|-------------|
|     |                          | poprawa           | bez zmian | pogorszenie | poprawa      | bez zmian | pogorszenie |
| 12. | z A na K                 | 47                | 11        | 29          | 54,1         | 12,6      | 33,3        |
| 13. | z K na G                 | 59                | 4         | 24          | 67,8         | 4,6       | 27,6        |
| 14. | z A na G                 | 68                | 0         | 19          | 78,2         | 0,0       | 21,8        |

UWAGA: A - indywidualny wybór kierownika  
K - wybór kierownika po konsultacji  
G - demokratyczny wybór grupowy

Jeszcze wyraźniejszy postęp uzyskano dzięki wprowadzeniu decydowania **demokratycznego**. Wybory dokonywane w ten sposób były w 88,5% lepsze od średniego wyniku indywidualnego, a jedynie w ok. 11,5% nastąpiło osiągnięcie wyników poniżej średniej. Wynik zespołowy był przeciętnie o ok. 30% lepszy od średniego wyniku indywidualnego grupy, osiągając w jednym wypadku wynik prawie równy idealnemu, natomiast w innym wynik zespołowy był aż o 55% gorszy od średniej wyników indywidualnych tej grupy.

Efektywność decydowania zespołowego nie zawsze jest wyższa od decydowania indywidualnego. Eksperymenty wskazują, że wyniki decydowania grupowego są średnio o 30% lepsze od średniej wyników indywidualnych, podczas gdy wyniki najlepszych decyzji indywidualnych są średnio lepsze o 39% od średniej wyników indywidualnych. Wszędzie tam, gdzie możliwe jest wytypowanie eksperta decydowanie jednoosobowe może dać lepsze wyniki niż formy zbiorowe. Gdy nie ma możliwości powierzenia decyzji wybitnemu ekspertowi wskazane jest jednak decydowanie zespołowe.

Już w przy decydowaniu konsultatywnym wyniki eksperymentu były średnio kilkanaście procent lepsze w stosunku do decydowania autokratycznego. Nie ma jednak stuprocentowej pewności, że tak będzie. W skrajnych przypadkach decydowanie zbiorowe może pogorszyć wynik. Jest mało prawdopodobne, aby był to jednak wynik gorszy od decydowania autokratycznego (por. tabl. A2 poz. 8).

Zestawienia BI i B2 wskazują natomiast na kierunki zmiany poziomu racjonalności decydowania wraz z przechodzeniem od decydowania jednoosobowego do demokratycznego.

Zmiana formy decydowania przez kierownika z tzw. formy jednoosobowej do konsultatywnej dała w ok. 54% poprawę wyniku, a jedynie w około 33% jego pogorszenie. Średnio wynik kierownika po konsultacji był jednak o ok. 24% lepszy od jego wyborów indywidualnych. W skrajnych przypadkach był to wynik o 87% lepszy oraz o 44% gorszy.

Zmiana formy decydowania z indywidualnej na demokratyczną w ok. 78% dawała wynik lepszy, a tylko w ok. 22% gorszy. Średnio był to wynik o 26% lepszy od indywidualnego wyboru kierownika. W skrajnych przypadkach grupa uzyskała wynik o 98% lepszy od kierownika decydującego samodzielnie, choć także wystąpił wynik o 51% gorszy.

Wybór grupowy dokonywany wg zasad decydowania demokratycznego był w ok. 67% wynikiem lepszym od decydowania konsultatywnego, a tylko w ok. 27% wynikiem gorszym. Średni wynik uzyskany demokratycznie był o 15% lepszy od konsultatywnego. Rozpiętości dochodziły od 87% poprawy do 51% pogorszenia wyniku z powodu przejścia z decydowania konsultatywnego na grupowe.

#### Wnioski:

- Decydowanie demokratyczne (w uzasadnionych wypadkach, przy sprzyjających warunkach) dają znaczną szansę na poprawę racjonalności decydowania (sięgającą kilkudziesięciu procent). W czterech na pięć przypadków wyniki te będą lepsze niż uzyskane przez decydowanie indywidualne<sup>3</sup>.
- Decydowanie konsultatywne (w uzasadnionych wypadkach, przy sprzyjających warunkach) daje znaczną szansę poprawy racjonalności decydowania w stosunku do decydowania autokratycznego (sięgającą kilkunastu procent) a prawdopodobieństwo poprawy wyniku jest

3 Podobne wyniki uzyskał Lefferty i Eddy. Por. J. Mączynski: *Partycypacja w podejmowaniu decyzji*. Wyd. IFiS, PAN, W-wa 1996, s. 115.

kilkadzieśiat procent wyższe niż prawdopodobieństwo pogorszenia wyniku. Występuje tu jednak kilkunastoprocentowa szansa pozostania kierownika przy swoim dotychczasowym zdaniu.

- Zarówno decydowanie konsultatywne, jak i demokratyczne nie dają pewności, że uzyskane w ten sposób wyniki będą lepsze od wyniku osiągniętego samodzielnie przez kierownika. Jeszcze mniejsze są szanse, że wyniki te będą lepsze od możliwych do osiągnięcia przez najlepszego członka zespołu. Natomiast zbiorowe formy decydowania jedynie zwiększają *w istotnym stopniu prawdopodobieństwo*, że osiągnie się lepszy wynik od przeciętnego wyniku osiągniętego drogą indywidualną. Istotnie zmniejsza się też prawdopodobieństwo osiągnięcia wyniku zdecydowanie niekorzystnego.

### 3. Wybór najwłaściwszej formy decydowania

Przytoczony wyżej eksperyment wskazuje, że decydowanie demokratyczne daje szansę na najbardziej racjonalny wybór. Szanse te są już mniejsze przy decydowaniu konsultatywnym i najmniejsze przy decydowaniu autokratycznym. Na wybór formy decydowania wpływa jednak szereg czynników niezależnych od przekonań kierownika. Do najważniejszych należy zaliczyć:

Na podstawie tego zestawu właściwości problemu V. H. Vroom i P. W. Yetton zbudowali normatywny model uczestnictwa podwładnych w podejmowaniu decyzji, nadając mu formę swoistego drzewa decyzyjnego. Analizę przeprowadza się od strony lewej do prawej, odpowiadając w kolejnych punktach na pytania diagnostyczne dotyczące właściwości problemu. Po dotarciu do końcowego punktu będą znane: liczba określająca typ problemu i ten z przedstawionych wyżej stylów podejmowania decyzji kierowniczych, który w danej sytuacji należy zastosować. Styl A I jest właściwy dla czterech typów problemów (1, 2, 4 i 5), A II dla dwóch (9 i 10), K I dla jednego (8), K II dla czterech (7, 11, 13 i 14) i G dla trzech (3, 6, 12). Zaproponowany przez V. H. Vroom'a i P. W. Yettona model decyzyjny w postaci drzewa wyboru sposobu decydowania (patrz rys. 1) opiera się na założeniach, że o wyborze decyduje przede wszystkim to, czy:

- możliwe jest stwierdzenie, że dane rozwiązanie problemu jest jakościowo lepsze od innych,
- udział podwładnych w decydowaniu ma wpływ na jakość decyzji,

|   | Właściwości problemu  | Pytania diagnostyczne   |
|---|---|---|
| A | Znaczenie jakości decyzji.  | Czy istnieje taki wymóg jakości decyzji, że jedno rozwiązanie może być uznane za bardziej racjonalne od drugiego?                             |
| B | Dość posiadanych przez kierownika informacji umożliwiających mu podjęcie decyzji o wysokiej jakości.                      | Czy kierownik posiada możliwości samodzielnego zebrania informacji, potrzebnych samemu podjąć decyzję o wysokiej jakości?                     |
| C | Stopień, w jakim problem jest ustrukturalizowany.   | Czy kierownik wie jakie informacje są potrzebne i gdzie je można zdobyć?  |
| D | Stopień, w jakim akceptacja czy zaangażowania podwładnych ma podstawowe znaczenie dla skutecznej realizacji decyzji.      | Czy akceptacja decyzji przez podwładnych ma podstawowe znaczenie dla jej skutecznego zrealizowania?   |
| E | Prawdopodobieństwo, że autokratyczna decyzja kierownika zostanie akceptowana przez podwładnych.                           | Czy istnieje uzasadniona pewność, że w przypadku podjęcia decyzji przez samego kierownika, zostanie ona zaakceptowana przez jego podwładnych? |
| F | Stopień, w jakim podwładni są motywowani do osiągnięcia celów organizacyjnych, którym służy rozwiązanie problemu.         | Czy podwładni podzielają cele organizacyjne, do których prowadzi rozwiązanie problemu?  |
| G | Stopień, w jakim podwładni prawdopodobnie nie będą się zgadzali między sobą co do tego, które rozwiązanie jest najlepsze. | Czy między podwładnymi jest prawdopodobny konflikt co do tego, które rozwiązanie jest najlepsze?  |

- stosunek podwładnych do wybranego rozwiązania ma istotny wpływ na jego późniejszą realizację, a podwładni stosunek ten wyrażają w szczerzy, nieskrępowany sposób,
- czas przeznaczony na decyzję nie jest limitowany (przekroczeni limitu nie grozi dolegliwymi konsekwencjami).

Przedstawiony model V. H. Vrooma i P. W. Yettona stawia sobie za cel zapewnienie jakości i akceptacji decyzji oraz skrócenie czasu jej podejmowania. Ponieważ dotyczy on okoliczności i względów związanych z podjęciem i realizacją jednej odrębnej decyzji, a nie okoliczności i względów ważnych w długim przedziale czasu, można go zatem nazwać modelem krótkookresowym. Wydaje się jednak, że style podejmowania decyzji, które mogą być optymalne dla osiągnięcia rezultatów krótkookresowych, różnią się od tych które byłyby optymalne w długim przedziale czasu. Na przykład kierownik, który stale korzysta ze stylu autokratycznego (A I lub A II) może wychować podwładnych, którzy zawsze się z nim zgadzają, lecz którym jednocześnie nie można ufać. Podwładni tacy nie będą dążyli do osiągnięcia celów całej organizacji,

**przede** wszystkim dlatego, że kierownik nigdy nie zadał sobie trudu wyjaśnienia im tych celów.

Oprócz wymienionych przez V. H. Vrooma i P. W. Yettona na wybór sposobu decydowania wpływ mają także następujące czynniki.

| <b>S Y T U A C J E S K Ł A N I A J Ą C E D O :</b>            |  |  |
|---|--|--|
| INDYWIDUALNEGO WYBORU WARIANTU                                | GRUPOWEGO WYBORU WARIANTU  |  |
| H. KRYTERIA I SPOSÓB OCENY KIEROWNIKA PRZEZ JEGO PRZEŁOŻONYCH |  |  |
| H1  | Ocena za incydenty. 0 ocenie decyduje w większym stopniu ilość błędów niż saldo wyników.             | 0 ocenie decyduje saldo wyników. Decydujący ma prawo do błędów                                   |
| H2  | Kierownik oceniany jest za pewność działań na podległym mu odcinku.                                  | Kierownik oceniany jest za efektywność działań na podległym mu odcinku.                          |
| H3  | Kryteria oceny są zmienne, a instancje oceniające nie mają ustabilizowanej rangi.                    | Kryteria oceny są ustabilizowane. Ranga instancji oceniających jest ustabilizowana.              |
| H4  | Rzeczywiste kryteria oceny działalności kierowanego odcinka nie są zgodne z formalnymi.              | Rzeczywiste kryteria oceny działalności kierowanego odcinka są zgodne z formalnymi.              |
| H5  | Ocena za incydenty, brak prawa do uzasadnionego ryzyka.  | Ocena bilansowa, za działanie w długim okresie czasu, prawo do uzasadnionego ryzyka.             |
| I. UMIEJĘTNOŚCI KIEROWNIKA                                    |  |  |
| 11  | Nie umie integrować współdecydujących. Nie umie tych interesów rozpoznawać.                          | Opanował umiejętności rozpoznawania interesów, umie je integrować.                               |
| 12  | Ma trudności z organizowaniem zbiorowych form dyskusji. Traci inicjatywę na rzecz innych.            | Umie organizować pracę w grupie. Nie pozwala przyjąć inicjatywy przez demagogów.                 |
| 13  | Ma skłonności do słuchania tylko aktywnych, bezkrytycznych wobec siebie i "krytycznych wobec innych. | Umie zaktywizować skromnych, ograniczyć wpływ nadmiernie aktywnych.                              |
| J. KWALIFIKACJE ZESPOŁU                                       |  |  |
| J1  | Poziom intelektualny uczestników decydowania jest bardzo zróżnicowany.                               | Poziom intelektualny uczestników jest zbliżony.  |
| J2  | Poziom wiedzy o przedmiocie decydowania bardzo zróżnicowany. Występują tzw. autorytety formalne.     | Poziom wiedzy o przedmiocie decydowania bardzo zbliżony. Nie występują tzw. autorytety formalne. |

Źródło: Opracowanie własne.

#### 4. Wnioski końcowe

*Do zalet grupowego podejmowania decyzji należy, że:*

1. Grupa dysponuje większą całkowitą wiedzą niż pojedyncza osoba, co zresztą przesądza o tym, że grupy są często wykorzystywane do przygotowania i podjęcia skomplikowanych decyzji (połączona wiedza prawnika, księgowego i specjalisty od marketingu niewątpliwie przewyższa wiedzę, jaką dysponuje większość jednostek). W istocie decydowanie grupowe jest sposobem działania, który pozwala spożytkować wiedzę i doświadczenie pewnej liczby osób na określony temat.
2. Grupa zapewnia różne perspektywy i podejścia do problemu decyzyjnego przez jej członków, a to dzięki zróżnicowaniu wiedzy, doświadczenia, umiejętności, przeżyć, itd. Interakcje między nimi pomagają przełamać niektóre bariery efektywnego decydowania. Grupa stanowi nadto podporę i stymulator twórczej wyobraźni.
3. Decydowanie grupowe zapewnia uczestnictwo i zwiększoną akceptację decyzji (grupa kierowników chętniej zaakceptuje program szkoleniowy, który pomogli wybrać, niż program narzucony im przez dział kadr). Co więcej, uczestnictwo i akceptacja gwarantują lepsze zrozumienie decyzji i większe zaangażowanie w jej realizację.

*W grupowym podejmowaniu decyzji występują jednak także pewne wady:*

1. Być może najbardziej oczywistą wadą grupowego decydowania jest czas niezbędny do podjęcia decyzji. Dyskusja, przedstawianie stanowisk i wyjaśnianie nieporozumień, poszukiwanie kompromisu i sam wybór rozwiązania często wymagają znacznej ilości czasu. Kluczowym czynnikiem determinującym wybór formy decydowania może być więc tzw. *decision time penalty* - czyli *kara za zwłokę decyzyjną*. Jeżeli występuje silna presja czasu, motywacja do wysokiej efektywności decydowania może być poważnie obniżona. Preferowane będą takie formy, które umożliwiają podjęcie decyzji w wymaganym czasie<sup>5</sup>.
2. Kolejną wadą jest możliwość zdominowania dyskusji grupowej przez jednostkę lub jednostki. Dominacja jednego lub kilku uczestników może spowodować brak gotowości pozostałych do współdecydowania i - tym samym - zniweczyć korzyści płynące z decydowania zespołowego.
3. Grupa potrafi wywierać bardzo poważny nacisk na jednostki, aby dostosowały się do utrwalonych wzorów zachowań.
4. Wreszcie decyzje grupowe są często bardziej skrajne (bardziej ryzykowne lub bardziej ostrożne) niż decyzje, które byłyby podjęte przez jej poszczególnych członków.

5 Por. J. Mączyński: *op. cit.*, s. 110-111.

5. W wypadku konfliktu między kierownikiem a członkami zespołu zgoda na sugestie kierownika lub jego zwolenników może mieć charakter pozorny. Podwładni współdecydenci zgodzą się na każdą propozycję, aby mieć „święty spokój” i jak najszybciej zakończyć ten proces. Liczą na to, że decyzji i tak nie da się wprowadzić, albo, że jej skutki ich bezpośrednio nie dotkną.



## BUDOWANIE ORGANIZACJI O ORIENTACJI RYNKOWEJ NA PRZYKŁADZIE PORTU W GDYNI

MAREK GRZYBOWSKI

**M**ARKETING JAKO FILOZOFIA podejścia do nabywcy oraz jako działalność organizatorska kształtował przez lata i ewoluje wraz z rozwojem społecznym, gospodarczym, zmianami na rynku międzynarodowym i w jego odmianach lokalnych. Tak jak nie ma jednego społeczeństwa i jak zróżnicowany jest świat organizacji, tak różny jest marketing. Jeśli przyjmiemy, że marketing jest świadomie zorganizowanym kontaktem między sprzedającym a nabywcą, w wyniku którego zrealizowana zostanie transakcja, to można bez wątpienia postawić tezę, że marketing istniał od chwili gdy zrodziła się potrzeba wymiany towarów i usług. Zapotrzebowanie na wiedzę o kierowaniu komunikacją z rynkiem, o sposobach rozpoznawania potrzeb i metodach oddziaływania na potencjalnych klientów, a wreszcie o technikach kreowania popytu, a więc o marketingu, zaczęła nasilać się wraz z postępem cywilizacyjnym.

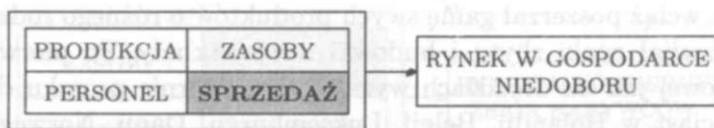
### 1. Wpływ industrializacji na rozwój marketingu

Historia współczesnej industrializacji rozpoczyna się na przełomie XVII i XVIII wieku. Przejściu od manufaktury do produkcji masowej towarzyszyła szybka absorbcja wynalazków i rozwój infrastruktury komunikacyjnej. Transport morski sprzyjał pozyskiwaniu tanich surowców i eksportowi wyrobów gotowych. Rozwój żeglugi parowej i kolei żelaznej pozwolił na dystrybucję produktów przemysłowych poza kraje i kontynenty. Dyna-

micznie rozszerzyły się rynki zbytu. Rozwinął się handel krajowy i międzynarodowy, co wyzwoliło proces unifikacji ekonomicznej rynku. Wynalezienie maszyny parowej i silnika spalinowego, opracowanie technologii szybkiego wytopu stali, skonstruowanie prądnicy prądu zmiennego oraz szeregu innych opracowań wprowadziło postęp techniczny do fabryk. Technologia produkcji zdominowała procesy społeczne. Powstały rynki krajowe, które zaczęły się przenikać. Epoka kolonizacji wzmogła rozszerzanie rynków zbytu i handel towarami oraz... siłą roboczą. Nasiliła się konkurencja. Jednak ówczesny rynek nie stworzył jeszcze warunków do powstania marketingu we współczesnym ujęciu [zob. np. Ansoff, 1985, s. 45-56]. Dopiero era masowej produkcji, która narodziła się w początkach XX wieku dała impuls do narodzin współczesnej organizacji pracy i rynkowego podejścia do produkcji. Gdyby nie wojna światowa ten etap rozwoju gospodarczego zakończyłby się prawdopodobnie wielkim kryzysem nadprodukcji. Wojna jednak wchłonęła nadwyżki potencjału przemysłowego i przyczyniła się do znacznego postępu organizacyjnego. W tym okresie znalazły zastosowanie harmonogramy Adamieckiego i wykresy Gantta. Dzięki postępowi organizacyjnemu udało się udoskonalić techniki masowej produkcji oraz międzykontynentalnej dystrybucji wyrobów gotowych i środków produkcji. W początkowej fazie rewolucji przemysłowej taktyka rynkowa przedsiębiorstw ograniczała się do produkcji standardowych produktów po najniższej cenie. Henry Ford odpowiadając na propozycję różnicowania swego samochodu *Model T* rzekł swoim sprzedawcom: „Dajcie im (chodziło o nabywców) każdy kolor pod warunkiem, że będzie to kolor czarny”. Działalność kierownictwa firmy koncentrowała się na doskonaleniu wnętrza przedsiębiorstwa, technik organizatorskich, usprawnianiu mechanizmów produkcji. Dominowała *mentalność produkcyjna*, która wyrażała się w doskonaleniu organizacji pracy w stylu *taylorowskim* lub Eltona Mayo. Do końca lat 30-tych państwo zgadzało się wolną konkurencją i działało w ochronie własnych rynków. Rządy rzadko ingerowały w działalność gospodarczą jedynie wtedy, gdy przedsiębiorstwa naruszały normy społeczne. Parlamente reagowały ograniczeniem swobody działań monopolistów poprzez ustawodawstwo antytrustowe czy antymonopolowe. Wzajemna przenikalność rynków doprowadziła do tego, że załamanie gospodarcze w Stanach Zjednoczonych rozlało się na cały przemysłowy świat [zob. Toffler, 1985, s. 49-53]. Nadszedł czas by przejść do ery masowego marketingu.

## 2. Od orientacji produkcyjnej do marketingu społecznego

Teoretycy marketingu uważają, że jest on następstwem masowej pro-



Rys. i. Organizacja o orientacji produkcyjnej.

Źródło: Opracowanie własne

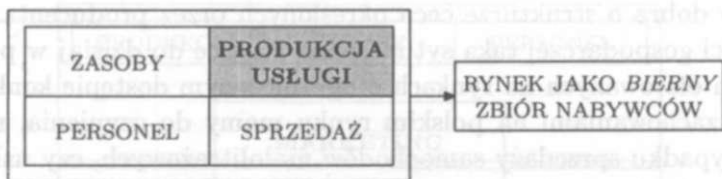
dukcji pierwszych trzech dekad XX wieku. Taktyka najniższych cen nie zapewniła już na rynku lat trzydziestych pozycji lidera. Jeszcze przed czasem *Wielkiego Kryzysu* nastąpiło nasycenie rynku w dobra zaspokajające podstawowe potrzeby konsumentów. Na rynku samochodów, zjawisko to wyraźnie odczuł Ford. Popyt na produkty typu *Model T* zaczął słabnąć, co wyczuł i natychmiast wykorzystał General Motors. Amerykańscy teoretycy marketingu uważają, że właśnie wtedy w zakładach tego koncernu wykonano ruch polegający na zmianie mentalności produkcyjnej na rynkową. Firma zaczyna co roku wprowadzać na rynek nowy model. Szybko następowało odchodzenie od produktów standardowych. Nadeszła epoka różnicowania produkcji. I chociaż wkrótce *Wielki Kryzys* sprawił, że nastąpiło skokowe załamanie zdolności nabywczej społeczeństwa, to z chwilą, kiedy zarysowały się symptomy wzrostu gospodarczego, coraz bardziej zasobny konsument zaczął oglądać się za czymś więcej niż dobro podstawowe. Ale Alvin Toffler [*Trzecia fala*, 1985, s. 54] uważa, że warunki do zachowań marketingowych przedsiębiorstwa zaistniały znacznie wcześniej - wtedy gdy pojawiły się pierwsze domy towarowe, „skomplikowane siatki pośredników, hurtowników, agentów komisowych i akwizytorów”. Zdaniem Tofflera George Huntington Hartford zakładając w 1871 r. pierwszy dom handlowy w Nowym Jorku „uczynił w dziedzinie dystrybucji to, co później wprowadził Henry Ford do fabryki; Hartford stworzył pierwszy w świecie łańcuchowy system sprzedaży - Wielką Kompanię Herbacianą Atlantyck-Pacyfik” [tamże, s. 54]. Według Petera Druckera pionierem marketingu jest twórca mechanicznej żniwiarki Cyrus McCormick, który już w połowie XIX wieku badał i analizował rynek, oceniał pozycję rynkową przedsiębiorstwa, rozwijał usługi posprzedażowe. stosował elastyczną politykę cen [zob. Sztucki, 1994, s. 40].

A może marketing wcale nie narodził się Stanach Zjednoczonych? Na rynku artykułów spożywczych zjawisko ssania rynku wykorzystał aptekarz dr August Oetker (1862-1918). W swej aptece w Bielefeld wyprodukował proszek do pieczenia, który przed ponad stu laty stał się natychmiast przebojem rynkowym. Dr Oetker wyczuł koniunkturę i z aptekarza szybko zmienił się w aktywnego przedsiębiorcę, a nie poprzestając na proszku do

pieczenia, wciąż poszerzał gamę swych produktów o różnego rodzaju przetwory, rozwijał rynki zbytu i budował nowe zakłady. Po pierwszej wojnie światowej jak na drożdżach wyrastają wytwórnie proszku do pieczenia oraz ciast w Holandii, Belgii, Luksemburgu, Danii, Norwegii i Włoszech. W 1920 r. roczna produkcja przedsiębiorstwa osiąga 300 milionów opakowań rocznie, liczbę na ówczesne czasy niezwykle imponującą. Marek Drewiński jest zdania, iż „są dowody, że elementy strategii marketingowej (zwłaszcza produktu i cen) najpierw pojawiły się na giełdach towarowych, a dopiero później w przemyśle i handlu” [*Giełdy towarowe. Tam marketing był najpierw*. „Marketing w Praktyce”, nr 9-10/1996, wrzesień-październik 1996]. A pierwsze giełdy podobne pod względem organizacyjnym do giełd współczesnych, tworzono w Europie i Japonii już w XVII wieku, podczas gdy w Ameryce Północnej w połowie XIX stulecia (Chicago Board of Trade powołano w 1848 r.), a na Dalekim Wschodzie dopiero po drugiej wojnie światowej [zob. szerzej: Marek Drewiński, op. cit.]

W przedsiębiorstwach, które zamierzały się utrzymać na rynku, w miejsce *orientacji produkcyjnej* dominować zaczęła nowa filozofia działania, która określona została mianem: *orientacji rynkowej*. Firmy zmieniały swą organizację pod kątem zidentyfikowanego popytu rynkowego. Istotną rolę w ich działalności zaczęły odgrywać: promocja i reklama, sprzedaż bezpośrednia oraz inne formy oddziaływania na konsumenta. Nowej dynamiki i treści nabrał marketing z chwilą przejścia do ery postindustrialnej, której początek datuje się na połowę lat pięćdziesiątych naszego wieku. Zmiany w technologii komunikacji i wymiany informacji zdecydowały o przemianach w podejściu do rynku oraz konsumenta. Koncerny zaczęły przekraczać granice między państwami najpierw ze swymi produktami, a następnie z produkcją i kulturą organizacyjną. Przenikanie się idei i wzorów konsumpcji powoduje przekształcanie się społeczeństwa światowego i unifikacji wielu wartości, potrzeb, co z kolei powoduje rozszerzanie się rynków docelowych poza rynki krajowe. Rozpad bipolarnego podziału świata umożliwił dotarcie nowych technologii do niedostępnych dotąd rynków Europy Wschodniej. Duże wydatki na badania i rozwój wiodących koncernów przemysłowych doprowadziły do przyspieszenia postępu technologicznego, znacznego tempa usprawniania produktu (np. komputery i ich oprogramowanie) i wzrostu produktywności. Rynek zasypywany jest wciąż nowymi produktami i mutacjami produktów, których czas życia jest relatywnie krótszy niż ich pierwowzorów [zob. np. Mishan, 1986, s. 108-138].

Przemianom gospodarczym towarzyszyły zmiany w podejściu konsumenta do produktu oraz wytwórcy (producenta, sprzedawcy) do nabywcy

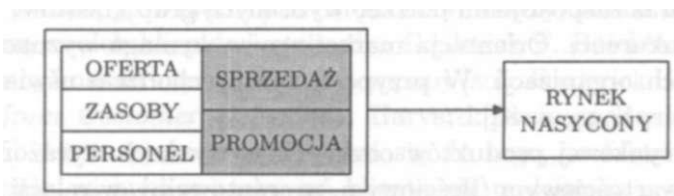


Rys. 2. Organizacja preferująca koncepcję produktu

Źródło: Opracowanie własne

(rynku). Kotler wyróżnia pięć koncepcji organizacji marketingu [1995, s. 13-26]. Jako historycznie pierwszą wyróżnia się orientację produkcyjną, która charakteryzuje się tym, że do podstawowych kryteriów w procesie podejmowania decyzji o zakupie produktu, mających wpływ na ostateczną decyzję nabywcy, należą dostępność i niska cena. Menedżerowie firm o orientacji produkcyjnej dążą do maksymalizacji produkcji i koncentrują się na rozwoju kanałów dystrybucji. Zjawisko to jest charakterystyczne dla rynków niedoboru, cechujących się przewagą popytu nad podażą. Na takich rynkach nabywcy koncentrują się przede wszystkim na znalezieniu oraz nabyciu towarów i usług, o czym mieliśmy okazję przekonać się w Polsce w okresie gospodarki nakazowo-rozdzielczej. W drugiej kolejności, nabywcy koncentrują się na pozyskiwaniu towarów o poszukiwanych cechach. Taka sytuacja na rynku miała określone konsekwencje organizacyjne i sytuacyjne. W organizacjach o orientacji produkcyjnej marketing w ogóle nie istniał lub funkcjonował w postaci działu sprzedaży, w którym nabywca (klient) występuje w roli petenta.

Innego typu podejście preferują producenci i wytwórcy usług, którzy wyznają pogląd, że w przedsiębiorstwie można opracować koncepcję produktu bez badania potrzeb klienta. Organizacja koncentruje się na nadaniu towarom (usługom) cech unikalnych, których wyjątkowy charakter powinien według ich mniemania przyciągnąć uwagę nabywcy. Rynek występuje wówczas jako bierny zbiór nabywców. Nie występuje sprzężenie zwrotne między konsumentem a wytwórcą, a kanały dystrybucji zobligowane są do



Rys. 3. Organizacja o orientacji sprzedażowej

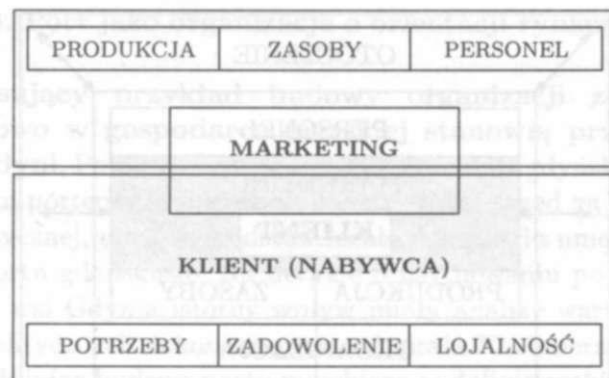
Źródło: Opracowanie własne

sprzedaży dobra o strukturze cech określonych przez producenta. W rzeczywistości gospodarczej taka sytuacja ma miejsce do dzisiaj w produkcji i usługach oferowanych na rynkach o ograniczonym dostępie konkurencji. Z takimi zachowaniami na polskim rynku mamy do czynienia, na przykład w wypadku sprzedaży samochodów małolitrażowych, czy usług telekomunikacyjnych, ciepłowniczych, energetycznych, administracyjnych itp. „Te organizacje zbyt często «spoglądają w lustro» podczas gdy powinny «wyglądać przez okno»" stwierdza Kotier [1994, s. 15].

Innego typu podejście stosują liderzy organizacji, którzy uważają, że klienci nie nabędą produktu bez aktywnego podejścia do sprzedaży, wspomaganego szczególnie intensywną promocją. Koncepcja sprzedaży ma szczególne zastosowanie w ofercie obejmującej produkty, które nabywa się z rozważą. Aby przekonać nabywcę o konieczności nabycia tak nietypowego dobra jak encyklopedia wielotomowa, czy typowego jak samochód określonej marki, producenci stosują rozległe działania promocyjne mające na celu zmobilizowanie nabywców do podjęcia decyzji o zakupie towaru. Orientacja sprzedażowa dominuje w tych organizacjach, które zagubione są na konkurencyjnym rynku, a ich menedżment jest niezdolny do zmiany filozofii działania firmy. W koncepcji sprzedażowej, promocji wyznacza się rolę narzędzia mającego za zadanie przekonanie klienta (nabywcy, konsumenta, odbiorcy) o unikalnych walorach produktu i specjalnych korzyściach jakie znajdują się w zasięgu nabywcy z chwilą gdy skorzysta z oferty. Sprzedawca (oferent) stosując nachalne narzędzia promocji ryzykuje, że klient otrzyma produkt, który nie spełni jego oczekiwań w przyszłości, co zniechęci go do firmy lub marki (idei), i co gorsza - zepsuje reputację firmy w świadomości źle obsłużonego nabywcy i jego otoczeniu.

Wielkość sprzedaży sama w sobie mało mówi o wydajności, wynikach czy przyszłości danego biznesu. „Sprzedaż może rosnąć, a firma w rzeczywistości może być na skraju przepaści" stwierdza Peter Drucker [1994, s. 82]. Dlatego w celu utrzymania przedsiębiorstwa na rynku potrzebna była koncepcja marketingowa, która opiera się na założeniu, że osiągnięcie celów organizacji możliwe jest po określeniu potrzeb i wymagań rynków docelowych oraz zaspokojeniu potrzeb wybranych grup klientów, lepiej niż czynią to konkurenci. Orientacja marketingowa wymaga wyznaczenia celów rynkowych organizacji. W przypadku firmy chodzi o uświadomienie sobie [Drucker, 1994, s. 84]:

- pozycji rynkowej produktów obecnych na rynkach wyrażone w wymiarze wartościowym (ilościowym, procentowym), w relacji do pozycji produktów konkurencyjnych;
- pożądanej pozycji wyrobów na nowych rynkach docelowych;

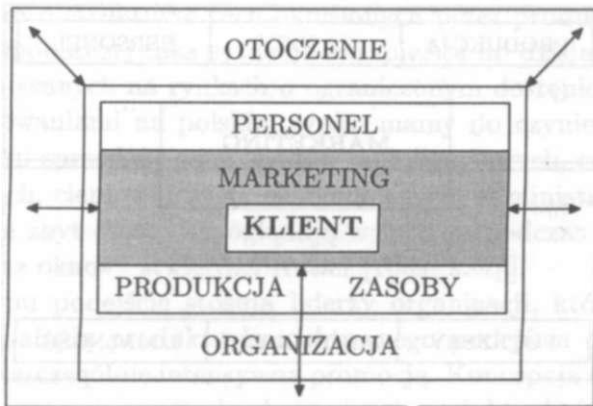


Rys. 4. Organizacja o orientacji marketingowej

Źródło: Opracowanie własne

- wyodrębnienie produktów, które należy wycofać z rynku;
- określenie nowych produktów o cechach oczekiwanych przez istniejące rynki;
- zidentyfikowanie nowych rynków docelowych i określenie popytu w wymiarze wartościowym i ilościowym;
- zorganizowanie dystrybucji i określenie polityki cenowej niezbędnych do osiągnięcia celów marketingowych firmy;
- obudowanie produktu pakietem usług (serwisem), który zapewni zaspokojenie oczekiwań klienta, wywoła zadowolenie z nabycia produktu i wykształci u niego poczucie lojalności.

Orientacja marketingowa przedsiębiorstwa ma istotny wpływ na organizację i zarządzanie przedsiębiorstwa. Dbalność o klienta stała się cechą nie tylko ostatniego ogniwa dystrybucji lecz również, a może przede wszystkim, wszystkich członków organizacji służącej otoczeniu. Podejście marketingowe w relacji pojedyncze przedsiębiorstwo - pojedynczy klient okazało się wyjątkowo twórcze i wprowadziło postęp. Na wytworzeniu produktu o cechach odpowiadających potrzebom klienta skoncentrowane są wszystkie struktury organizacyjne, począwszy od twórcy produktu, aż po *top management*. A jednak, „przeciętne przedsiębiorstwo amerykańskie traci w ciągu 5 lat połowę swoich klientów” stwierdza Frederick F. Reichheld z amerykańskiej firmy konsultingowej Bain & Company [zob. Frederick F. Reichheld: *Learning from Customer Defections*, Harvard Business Review, March-April 1996]. Istota zjawiska sprowadza się do tego, że faktycznie ludzie odpowiedzialni za analizę zachowań klienta nie podejmują wysiłku oceny zmian jego oczekiwań i preferencji. Orientacja marketingowa w gospodarce rynkowej wywołała również niebezpieczne zjawiska. Obok coraz doskonals-



Rys. 5. Klient w centrum działań organizacji

Źródło: Opracowanie własne

szych dóbr, firmy zaczęły produkować antydobra. Już dzisiaj w Polsce połowę opakowań wykonuje się z tworzyw sztucznych. Corocznie na wysypiska śmieci trafia co najmniej 40 tysięcy ton pozostałości po opakowaniach z tworzyw sztucznych. Statystyczny Polak zużywa 60 kilogramów opakowań - jedną trzecią tego co mieszkaniec Europy Zachodniej [zob. Iwona Kokoszka, *Opakowania. W cudzej szacie*, *Zycie Gospodarcze*, nr 1-2/1997 z 3-10 stycznia 1997 r.]. Przed dwudziestu laty Edward J. Mishan [Spór..., wyd. polskie 1986, s. 112] stwierdził, że „produkowane obecnie przez konkurujące rynki ilości poszczególnych dóbr, łącznie z powstającymi przy ich produkcji substancjami zanieczyszczającymi, sprawia, że położenie społeczeństwa pogorszy się (wedle ściśle ekonomicznych kryteriów)\".

Nic więc dziwnego, że pod presją opinii społecznej narodziła się na Zachodzie filozofia marketingu społecznego. W myśl tej koncepcji, zadaniem organizacji służącej otoczeniu jest godzenie procesu kreowania oraz zaspokajania potrzeb, wymagań i interesów rynków docelowych z działaniami sprzyjającymi zachowaniu lub podniesieniu dobrobytu konsumenta i społeczeństwa [zob. B. Zurawik, W. Zurawik, 1996, s. 20-25]. W marketingu społecznym chodzi więc o stworzenie firmy (instytucji) pracującej nie tylko na rzecz wybranej grupy klientów lecz organizacji przyjaznej otoczeniu. Wiedza o tym, że w świadomości społecznej organizacja powinna istnieć jako przyjazna środowisku, sprawia, że menedżment nowoczesnego przedsiębiorstwa przywiązuje dużą wagę do tego, by w trakcie promocji firmy poświęcono równie wiele uwagi promocji produktu, jak i tworzeniu jej pozytywnego obrazu w bliższym i dalszym otoczeniu.



### 3. Port jako organizacja o orientacji rynkowej

Interesujący przykład budowy organizacji zorientowanej marketingowo w gospodarce morskiej stanowią przekształcenia portu w Gdyni. Położony nad Zatoką Gdańską port gdyński jest największym polskim portem drobnicowym. Port powstał przed 75 laty w wyniku decyzji politycznej, u której podstaw leżało dążenie do uniezależnienia się Polski od portu gdańskiego. Na decyzję o usytuowaniu portu u podnóża Oksywia we wsi Gdynia istotny wpływ miały analizy warunków geograficznych i politycznych dokonane przez admirała Kazimierza Porębskiego, który uzasadniając budowę portu morskiego w dolinie rzeki Chylonki eksponował na równi jego walory strategiczne i gospodarcze. Ten aspekt powstania portu gdyńskiego jest wart podkreślania z tego powodu, że należy on do nielicznych w świecie tego typu organizmów powstałych w wyniku

\* decyzji politycznej, której skutki gospodarcze mają charakter długofalowy. W wyniku decyzji Sejmu II Rzeczypospolitej szybko zaczął zmieniać się rynek usług portowych na Bałtyku, a w Polsce zainicjowano nowe rodzaje przedsiębiorczości. Zaczęły powstawać firmy żeglugowe, rodziły się usługi spedycyjne, powstały firmy specjalizujące się w budowie obiektów hydrotechnicznych. Powstający w opozycji do Gdańska port projektowany był pod kątem polskiej oferty eksportowej. Dzięki strajkowi górników brytyjskich port gdyński rozwinął się w port masowy. Zmiany na rynku zewnętrznym zadecydowały więc o strukturze usług portowych Gdyni. O trwałości nawiązanych kontaktów świadczy fakt, że wiele zdobytych wówczas rynków utrzymanych zostało długo po drugiej wojnie światowej - aż do czasu - gdy proekologiczne nastawienie lokalnych społeczności nie spowodowało zmian w technologii wytwarzania energii. Do 1930 r. w porcie gdyńskim w relacjach eksportowych dominował węgiel, co w znacznym stopniu wynikało z protekcyjnistycznej polityki państwa, które przy pomocy tanich taryf kolejowych sprzyjało eksportowi tego artykułu przez polskie obszary celne. Należy przy tym zaznaczyć, że węgiel wywożono również przez port gdański. Przez długi czas port gdański czerpał także znaczne profity z eksportu polskiego zboża. Dopiero w 1937 r. uruchomiono w porcie gdyńskim elewator, który przejął część tego ładunku. Natomiast specjalnością gdyńską były przeladunki ryżu, które zostały przechwycone z portu w Hamburgu dzięki protekcyjnistycznej polityce celnej i wybudowaniu w Gdyni łuszczarni ryżu. Warto jeszcze zwrócić uwagę na aspekt własnościowy portu. Otóż z chwilą decyzji o utworzeniu portu tereny pod przyszły port wykupił Skarb Państwa, natomiast obszar przewidziany pod zabudowę miejską pozostawiono wolnej grze sił rynkowych. W celu koordynowania polityki gospodarczej,

działające na terenie portu przedsiębiorstwa utworzyły Radę Interestantów Portu w Gdyni, która stanowiła swego rodzaju lobby w rozmowach z rządem. W porcie ukształtowała się w ciągu 75 lat świadomość, która stanowi podstawę tradycji i kultury przedsiębiorstwa. Inwestycje, które powstały w latach przedwojennych oraz w latach siedemdziesiątych, zdeterminowały dzisiejszą strategię marketingową przedsiębiorstw działających na terenie portu gdyńskiego. Obecny port gdyński dzieli się na dwa obszary. Port Wschodni, to tradycyjny, konwencjonalny port uniwersalny. Port Zachodni obejmuje Terminal Kontenerowy i sąsiadujące z nim tereny rozwojowe. Całkowita powierzchnia lądowa portu wynosi ponad 257 ha, przy czym prognozuje się jej zwiększenie do 270 ha. Port Gdynia Holding S.A. dysponuje nabrzeżami o długości przekraczającej 11 km, z których 10,3 km to nabrzeża przeładunkowe. Głębokość portu przy nabrzeżach waha się od 8 do 13,5 m, co pozwala na przyjmowanie w porcie największych statków wchodzących na Bałtyk. Ta, wydawałoby się z pozoru sucha techniczna wyliczanka, ma z rynkowego punktu widzenia istotne znaczenie dla potencjalnych kontrahentów. Dokładna wiedza o głębokości portu przy nabrzeżu oraz uzbrojeniu technicznym portu w odpowiednie dźwigi i urządzenia przeładunkowe pozwala spedytorowi planować terminy dostaw towarów. W okresie organizowania przewozów multimodalnych trzeba bowiem nie tylko dobrać właściwe dla ładunków środki transportu lecz również skoordynować w czasie przewoźników. Dzieje się tak dlatego, że w dobie ograniczania zapasów i produkcji *dokładnie na czas* wynegocjonowane terminy przewozu stanowią często decydujące kryterium w wyborze organizatora transportu. Opisana infrastruktura portu utworzona byłaby systematycznie od połowy lat dwudziestych, fragmentarycznie w czasie drugiej wojny światowej oraz w okresie gospodarki nakazowo-rozdziałowej. Przez te lata Gdynia przekształciła się z portu masowego, w którym głównie przeładowywano węgiel i koks, w port uniwersalny oferujący przeładunki suchych i płynnych ładunków masowych oraz drobnicę w kontenerach i nieskonteneryzowaną. Wydawałoby się, że taka wielofunkcyjna oferta powinna zapewnić portowi bezproblemowy start w gospodarkę rynkową. Okazało się jednak, że zmiany w otoczeniu były tak głębokie, że czekanie na ładunek mogło okazać się dla portu zabójcze. Konsekwencją rozpadu systemu nakazowo-rozdziałowego była demonopolizacja handlu zagranicznego. Przedsiębiorstwa handlu zagranicznego i państwowi spedytorzy utracili dominującą pozycję, choć często wciąż jeszcze odgrywali na rynku ważną rolę dysponentów niektórych towarów. Duże centrale handlu zagranicznego i wieloletni spedytorzy posiadali kontakty, specjalistów i rozwiniętą sieć placówek na rynkach zagranicznych. Zmiany w ustroju gospodarczym zaowocowały na rynku krajowym powstaniem licznej grupy



Rys. 6. Zmiany w otoczeniu ekonomicznym portu gdyńskiego

Źródło: opracowanie własne

nowych podmiotów, zajmujących się wymianą towarową oraz dynamicznym rozwojem transportu lądowego. Oznaczało to po pierwsze, konieczność podejmowania kontaktów z wieloma partnerami, a po drugie - walkę o ładunki omijające porty i uciekające ciągami lądowymi. Sytuację komplikował fakt, że liberalizacji handlu towarzyszył głęboki spadek produkcji, co w naturalny sposób radykalnie zmniejszało podaż ładunków zarówno w relacjach eksportowych, jak i importowych.

Tym zjawiskom towarzyszyło jednocześnie załamania się dotychczasowych więzi kooperacyjnych z kontrahentami z Węgier i Czechosłowacji (później Czech i Słowacji), którzy zapewniali ładunki tranzytowe. Dodatkowe problemy w działalności marketingowej wynikały z faktu, że osłabione transformacją, tracące płynność finansową polskie przedsiębiorstwa, w celu zapewnienia dopływu gotówki przekazywały gestię transportową kontrahentom zagranicznym. Oznaczało to, że zamiast polskich towarów, trzeba było ładunki do polskich przedsiębiorstw szukać poza granicami kraju. Liberalizacja gospodarki doprowadziła do rozwoju konkurencji między pol-

skimi portami. I tu konsekwencją odbiły się decyzje polityczne sprzed lat. Port gdyński, tworzony w opozycji do portu gdańskiego, znalazł się w sytuacji wymagającej podjęcia prawie tak radykalnych działań jak przed wojną.

Dodatkowo o towary na kurczącym się polskim rynku walczył również bezpardonowo Zarząd Portu Szczecin-Swinoujście, którego porty znajdują się znacznie bliżej rynku zachodniego niż Gdynia i Gdańsk. Port w Gdyni tworzony jako instytucja mająca utrudnić funkcjonowanie Gdańska, sam mógł znaleźć się w jego cieniu. Rynek polski stał się również przedmiotem penetracji wydawałoby się odległych portów z Europy Zachodniej. Swoje przedstawicielstwo w Gdańsku ma Brema. Jeden z terminali kontenerowych w Hamburgu posunął się jeszcze dalej i założył wraz z Polskimi Kolejami Państwowymi stałe połączenie, zapewniające dowóz kontenerów z terenu Polski bezpośrednio do portu w Hamburgu. Gdynia znalazła się więc w niezwykle trudnej sytuacji. Zmiany w otoczeniu gospodarczym i przekształcenia ustrojowe nie sprzyjały utrzymaniu portu w dotychczasowej strukturze - wielkiego przedsiębiorstwa państwowego, w którym wszystkie funkcje wzajemnie się przenikają, utrudniają współpracę z rynkami docelowymi, utrudniają identyfikację kosztów i efektywność elementów struktury organizacyjnej, a wreszcie generują konflikty i spory kompetencyjne.

#### 4. Dostosowanie oferty do rynku docelowego

Rynkową pozycję portu morskiego wyznacza struktura oferowanych usług. Usługi przeładunkowe świadczą w Gdyni cztery terminale:

- Bałtycki Terminal Kontenerowy Sp. z o.o.;
- Bałtycki Terminal Drobnicowy Gdynia, Sp. z o.o.;
- Morski Terminal Masowy Gdynia, Sp. z o.o.;
- Bałtycki Terminal Zbożowy Sp. z o.o.

Wymienione terminale są samodzielnymi podmiotami gospodarczymi, spółkami wchodzącymi w skład holdingu Port Gdynia Holding S.A. Powstały one w wyniku restrukturyzacji jednolitego organizmu portowego, w ramach którego, jego integralnej jednostki (tak zwane rejonu portu) przekształcone zostały w spółki akcyjne. Przekształcenia organizacyjnego dokonano zachowując dotychczas ukształtowane profile usług ładunkowych. Terminale odziedziczyły po rejonach specjalistyczne wyposażenie, pozwalające na przeładunki: kontenerów w systemie ro-ro i lo-lo, rozładunek i załadunek pojazdów na promy i statki specjalistyczne, przeładunki zbóż, węgla i innych masowych oraz owoców cytrusowych.

Historycznie rzecz biorąc, do pierwszych terminali portu gdyńskiego należała baza przeładunków masowych. Jej powstanie wynikało z luki rynkowej jaka zaistniała w wyniku strajku górników w Wielkiej Brytanii. Port gdyński był liczącym się miejscem eksportu węgla drogą morską, do czasu budowy baz przeładunku węgla w Świnoujściu i w Porcie Północnym. Obie wspomniane bazy wyposażone zostały jednak jako układy działające w kierunku proeksportowym, a więc umożliwiając jedynie załadunek z ładunku na statek. Port w Gdyni utrzymał natomiast urządzenia zapewniające również wyładunek węgla ze statku, co okazało się niedawno przydatne, ponieważ znaleźli się importerzy, którym udało się kupić poza granicami kraju węgiel tańszy, niż oferują kopalnie polskie. Tak więc Gdynia wykorzystwała na rynku portowym swój uniwersalny charakter.

W celu zdynamizowania efektywności ekonomicznej przedsiębiorstwa oraz jego przystosowania do nowego otoczenia rynkowego potrzebny był business process reengineering. Business process reengineering (BPR) polega w swej istocie na utworzeniu nowej organizacji, a więc grupuje w sposób uporządkowany (systemowy) te działania odcinkowe, które upowszechniły się jako działanie na czas (just in time), kompleksowe zarządzanie jakością (total quality management), kierowanie z minimalną liczbą szczebli pośrednich (lean management), zarządzanie procesami. W porcie, ujmując rzecz w dużym uproszczeniu, chodziło o to, by funkcje usługowe wkomponowane zostały w procesy rynkowe. Zadanie powinno być łatwe, ponieważ usługa jako produkt niematerialny odpowiada charakterystyce procesu gospodarczego, w którym zachodzi jednocześnie zjawisko produkcji i konsumpcji. W wymiarze realnym business process reengineering wymagał kompleksowej przebudowy portu. Istota przekształcenia przedsiębiorstwa polegała na oddzieleniu funkcji eksploatacyjnej od funkcji zarządczej. Z marketingowego punktu widzenia należało wydzielić strategiczne jednostki biznesu (SJB), które z jednej strony będą świadczyły względnie jednorodne usługi, a z drugiej ściślej wkomponują się w wyspecjalizowane kanały marketingowe łączące rynek krajowy z rynkiem międzynarodowym. Chodziło o to, by port działający przez wiele lat w strukturze dystrybucyjnej państwa najpierw przystosować do mapy gospodarczej kraju i świata, a następnie podjąć aktywną rolę w tworzeniu kanałów marketingowych. Przebudowa organizacyjna portu była o tyle trudna, że wymagała jednoczesnego tworzenia struktur organizacyjnych i wprowadzania zmian własnościowych. Obie grupy działań nie mogły odbyć się bez akceptacji załogi, co oznaczało, że zachodzi konieczność ukształtowania nowej kultury organizacyjnej firmy.

W przeprowadzonym w porcie gdyńskim BPR założono, iż funkcje



Rys. 7. Business process reengineering w porcie gdyńskim (schemat)

Źródło: opracowanie własne

eksploatacyjne polegające na przeladunkach drobnicy i towarów masowych, usługi wspomagające działalność portu (transportowe, holownicze), usługi społeczne (ośrodki czasowe) przekształcone zostaną w strategiczne jed-

nostki biznesu. Taki podział miał zapewnić działanie w oparciu o rachunek ekonomiczny, a jednocześnie ułatwić otworzenie się na rynek zewnętrzny. W wyniku restrukturyzacji przedsiębiorstwa powstał holding, grupujący samodzielne podmioty prowadzące działalność gospodarczą. Oddzielenie *nieprodukcyjnych* sfer działalności portu od działań eksploatacyjnych, pozwoliło na skoncentrowanie się nowych podmiotów na działalności eksploatacyjnej. Jednym z najważniejszych, choć kapitałochłonnych, działań mających za zadanie przystosowanie firmy do rynku docelowego, jest skoordynowana polityka inwestycyjna. Jej celem jest dostosowanie struktury usług do projektowanych oczekiwań klienta. W okresie gospodarki nakazowo-rozdzielczej była ona podporządkowana celom makroekonomicznym ustalonym przez centrum polityczno-gospodarcze. Od początków transformacji gospodarczej rozwój portu podporządkowany jest celom marketingowym, wynikającym z analizy rynku. Do najważniejszych zrealizowanych już inwestycji zaliczyć należy rozbudowę terminalu przeładunku kontenerów, modernizację elewatora zbożowego oraz budowę centrum dystrybucji samochodów.

#### Bibliografia

1. ANSOFF H. I., Zarządzanie strategiczne, PWE, Warszawa 1985.
2. ALTKORN J. (red.), Podstawy marketingu, Instytut Marketingu, Kraków 1996.
3. BIAŁECKI P. K., Marketing producenta i eksportera, Poltext, Warszawa 1992.
4. CZERMIŃSKI A., JAMROGA J., RUTKA R., Organizacja i zarządzanie, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 1983.
5. CZERMIŃSKI A., GRZYBOWSKI M., Wybrane zagadnienia z organizacji i zarządzania, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni, Gdynia 1996.
6. DRUCKER P. F., Praktyka zarządzania, Czytelnik, Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Warszawa 1994.
7. DEBELAK D., Total Marketing, Don Jones-Irwin, Homewood 1989.
8. GRAY D. A., CYR D., Marketing produktu, Wydawnictwo M & A Communications Polska Sp. z o.o., 1995.
9. GARBARSKI L., RUTKOWSKI I., WRZOSEK W., Marketing, PWE, 1996 .
10. KOTLER P., Marketing, Gebethner i Ska, 1994.
11. WESTWOOD J., Marketing plan, UP International, Warszawa 1994.

12. MARCH G., SIMON A., Teoria organizacji, PWN, Warszawa 1964.
13. FRĄCKIEWICZ J. L., Systemy sprawnego działania. Ossolineum, Wrocław 1980.
14. JERMAKOWICZ W., Struktury organizacyjne a cykl: nauka-transformacja-produkcja, [w:] Organizacja i Kierowanie, 1978, nr 2.
15. KAZIMIER L.J., Principles of management, McGraw-Hill Book Co, New York 1969.
16. KOZDRÓJ A., Zarządzanie zasobami ludzkimi. Sens i rodowód terminu HRM, Organizacja i Kierowanie, nr 1, 1991.
17. KRZYŻANOWSKI L., Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu, PWN, Warszawa 1992.
18. KURNAL J., Zarys teorii organizacji i zarządzania, PWE, Warszawa 1970.
19. MIKOŁAJCZYK Z., Techniki organizatorskie, PWN, Warszawa 1977.
20. MISHAN E. J., Spór o wzrost gospodarczy, PIW, Warszawa 1986.
21. MREŁA M., Nowe koncepcje struktur organizacyjnych, [w:] Przegląd Organizacji, nr 4, 1975.
22. MREŁA M., Struktury organizacyjne. Analiza wielowymiarowa, PWE, Warszawa 1983.
23. OBLÓJ K., Zarządzanie. Ujęcie praktyczne, PWE, Warszawa 1986.
24. Organizational Management, Chartered Institute of Public Finance and Accountancy, BPP Publishing Limited, 1992.
25. PENC J., Sterowanie zmianami w organizacji, Problemy, nr 10, 1992.
26. PSZCZOŁOWSKI T., Organizacja od dołu i od góry, WP, Warszawa 1984.
27. SŁAWIŃSKA M, URABNOWSKA-SOJKIN E., Zarządzanie marketingowe przedsiębiorstwem handlowym, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1996.
28. STEINMANN H., SCHREYOGG G., Zarządzanie, Politechnika Wrocławska, Wrocław 1992.
29. STONER J. A. F., WANKEL Ch., Kierowanie, PWE, Warszawa 1992.
30. SZTUCKI T., Marketing. Sposób myślenia, system działania. Placet, Warszawa 1994.
31. TOFFLER A., Trzecia fala, PIW, Warszawa 1985.
32. TOWNSEND R., Jak zdobyć szklaną górę organizacji, czyli co robić, aby nie tłamsić ludzi i nie hamować rozwoju, KiW, Warszawa 1974.
33. WAWRZYŃIAK B., Organizacja formalna zakładu pracy, PWE, Warszawa 1972.



34. Zarządzanie i przedsiębiorczość. Studia polskich przypadków (red. ALTKORN J.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 1996-
35. ZURAWIK B., ZURAWIK W., Zarządzanie marketingowe w przedsiębiorstwie, PWE, Warszawa 1996.

## ZARZĄDZANIE NOWOCZESNE I SKUTECZNE

JÓZEF PENC

Politechnika Łódzka

Wyższa Szkoła Kupiecka

**W**RAZ ZE WZRASTAJĄCĄ ZŁOŻONOŚCIĄ i dynamiką otoczenia, a co za tym idzie niepewnością działań gospodarczych, rośnie znaczenie zarządzania strategicznego, którego zadaniem jest zapewnienie firmom rozwoju zgodnego z zachodzącymi w tym otoczeniu zmianami i osiąganie przez nie celów strategicznych wynikających z ich misji, tj. wartości, na których opierają one swoje istnienie.

Zarządzanie strategiczne jest koncepcją zarządzania przedsiębiorstwem, która traktuje proces zarządzania w sposób zintegrowany, ukierunkowujący na dłuższy okres poszczególne rodzaje działalności firmy oraz struktury jej organizacji, aby dzięki temu osiągnąć większą sprawność działania, ograniczyć niepewność i zwiększyć możliwość własnej ekspansji rynkowej. Obejmuje ono złożony proces przemian związanych z podążaniem przez firmę w obranym kierunku (wytoczonym przez jej misję), dzięki któremu może ona wypracować określony kształt własnej przyszłości, przestrzegając obowiązujących zasad gry, wymiany i współpracy, norm i zwyczajów umożliwiających jej przeżycie oraz poprawę pozycji w otoczeniu. Proces ten prezentuje rysunek i.

Zarządzanie to w każdym przedsiębiorstwie jest trudną sztuką działania, ponieważ otoczenie przedsiębiorstwa jest bardzo złożone i burzliwe (*turbulent field*), a przyszłość nie jest już wcale matematyczną ekstrapo-

lacją przeszłości<sup>1</sup>. Toteż wymaga ono dużej wiedzy, inwencji i wyobraźni, rozumienia zachodzących w kraju oraz na świecie procesów i tendencji, a także wyciągania na podstawie różnych prognoz właściwych wniosków dla zachowania się i rozwoju firmy na rynku oraz w otoczeniu jej działania. Aby to zarządzanie było skuteczne, zapewniło firmie zdolność elastycznej i szybkiej reakcji na płynące z zewnątrz sygnały oraz wyzwania rynku, muszą być spełnione odpowiednie warunki.

Po pierwsze, przedsiębiorstwo musi posiadać dobrze zorganizowany system informacji, aby móc wybrać te czynniki, które wywierają największy wpływ na jego strategię<sup>2</sup>. Musi też przewidzieć niepewność co do przyszłego ich rozwoju. Jest to praca wymagająca dużego stopnia fachowości, gdyż aby ją wykonać, trzeba wiedzieć, gdzie należy szukać właściwych informacji, umieć je uzyskać i dokonać ich oceny pod względem aktualności oraz ważności (cenneści) dla podejmowania przyszłościowych decyzji. W swoim systemie informacji przedsiębiorstwo musi i powinno posiadać dane o światowych tendencjach w polityce, nauce, technice, ekonomii, demografii i ekologii, strategicznych zamiarach instytucji centralnych, o pracy oraz zamierzeniach placówek naukowo-badawczych, postępie technicznym w danej branży i gałęzi przemysłu, technologii, organizacji pracy, sytuacji na rynkach danej branży oraz w głównych firmach konkurencyjnych, własnych zamierzeniach strategicznych, przebiegu wdrażania strategii, punktach krytycznych, własnych środkach i zasobach, mocnych oraz słabych stronach własnego działania, a także informacje wewnętrzne niezbędne do właściwego wykonania pracy przez poszczególne służby przedsiębiorstwa.

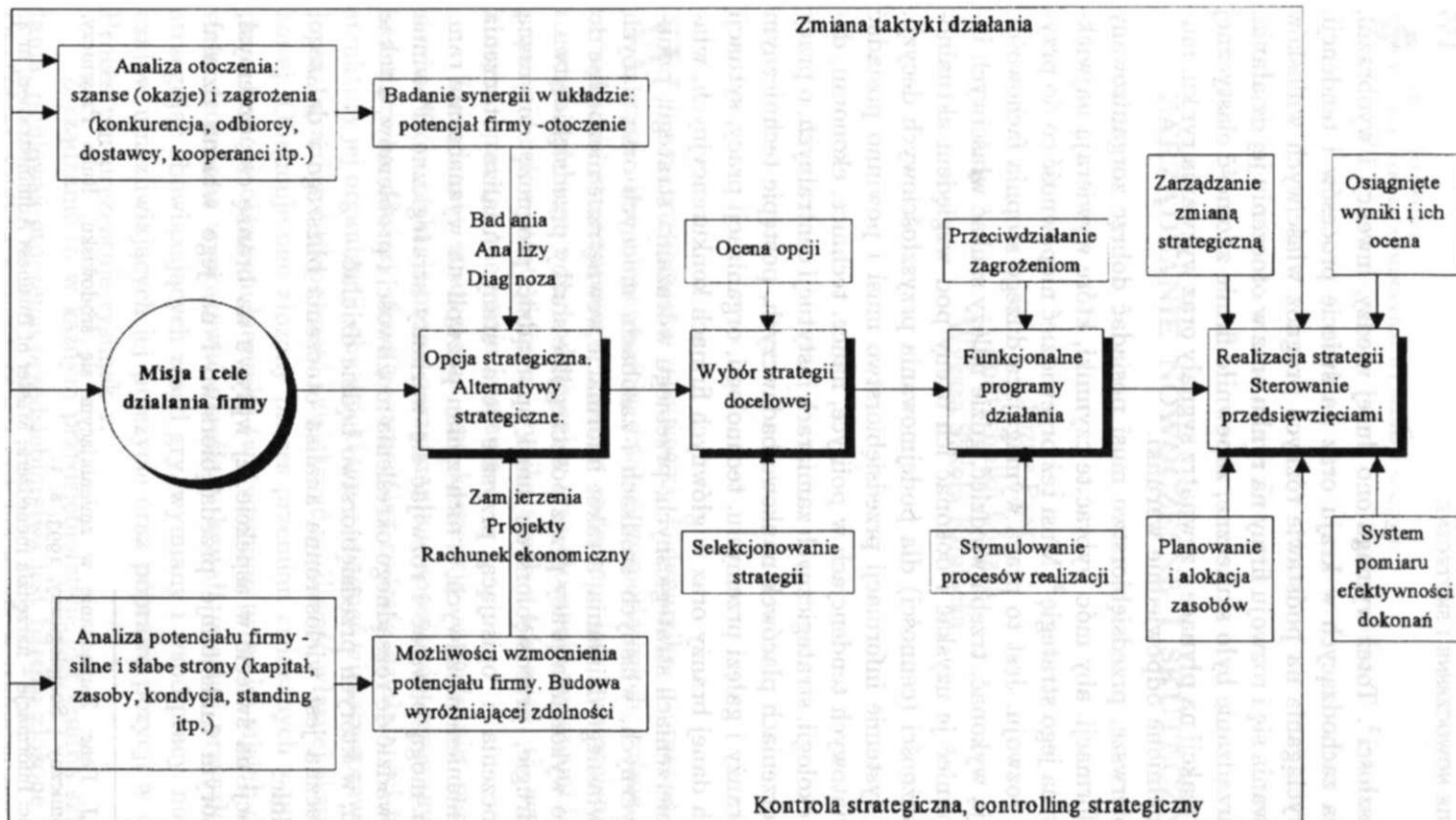
Po drugie, przedsiębiorstwo musi sporządzić prognozę dotyczącą swego otoczenia i opisującą przyszłe jego stany. Analiza otoczenia z uwzględnieniem możliwych w nich zmian pozwoli na wyznaczenie ram, w których mogą powstać i rozwijać się warianty strategiczne. Powinna ona doprowadzić do rozsądnego określenia możliwości i problemów, a także ograniczeń, w których przedsiębiorstwo będzie działać.

Konieczna jest wielostronna analiza otoczenia bliższego i dalszego, a szczególnie:

- sytuacji na świecie w aspekcie jej wpływu na branżę czy przemysł, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo i na jego własną działalność;

1 Zob. J. Penc: Zarządzanie w zmieniającym się środowisku, Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny, 1993, s. 1.

2 J. Penc: Informacje - narzędzia menedżera, Master of Business Administration, nr 4, 1996, s. 20-23.



rys. 1: Model zarządzania strategicznego w firmie

źródło: Opracowanie własne

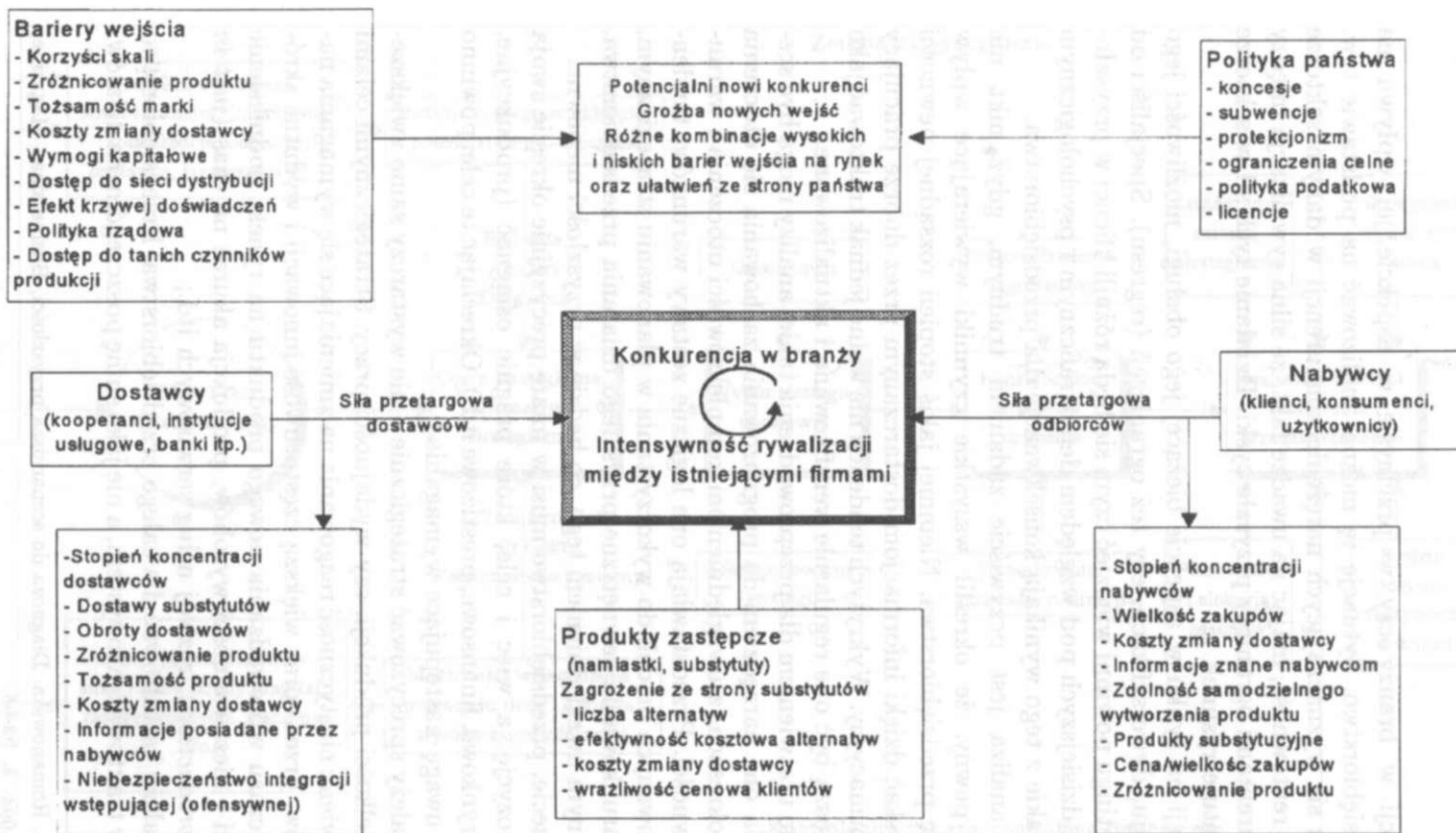
- sytuacji w branży czy w przemyśle w aspekcie jej wpływu na przedsiębiorstwo. Sytuację tę można analizować na podstawie tzw. pięciu sił wyznaczających natężenie konkurencji w danym sektorze i jego rentowność, mając na uwadze fakt, że silna rywalizacja między konkurentami ograniczy przyszłe zyski. Działanie tych sił w sektorze prezentuje rysunek 2;
- sytuacji na rynku w aspekcie bieżącej jego obsługi, możliwości jego rozwoju, dywersyfikacji, czy też ograniczeń (regresu). Specjaliści od marketingu powinni wiedzieć czym się będą różnili klienci w przyszłości od dzisiejszych pod względem demograficznym i psychologicznym oraz jakie z tego wynikają konsekwencje dla przedsiębiorstwa.

Taka analiza jest oczywiście zadaniem trudnym, gdyż nikt nie może być pewny, że określił wszystkie czynniki wywierające wpływ na sytuację przedsiębiorstwa. Niemniej jakiś stopień rozsądnej pewności można uzyskać dzięki informacjom dostarczanym przez dobrze pracujący system informacyjny. Wykrytych tendencji nie wolno jednak traktować jako stałych. Muszą być one regularnie weryfikowane i aktualizowane.

Dużym ułatwieniem dla przeprowadzenia takiej analizy mogą być scenariusze. Są one narzędziem do prognozowania zachowania się otoczenia w długich okresach, z uwzględnieniem kompleksowości otoczenia i warunków niepewności. Przedstawiają one logiczne zestawy warunków, tendencji i symulowanych modeli do wykorzystania w planowaniu strategicznym, a więc uwarunkowania zewnętrzne przyszłego działania przedsiębiorstwa, ze szczególnym uwzględnieniem tego, co będzie w przyszłości niepewne.

Po trzecie, przedsiębiorstwo musi w miarę precyzyjnie określić swoją przyszłą pozycję, a więc i cele, które pragnie osiągnąć (produkcyjne, społeczne, rynkowe, finansowe, prestiżowe itd.). Określając te cele, powinno wziąć pod uwagę następujące wymagania:

- cele należy sprecyzować strategicznie - nie wystarczy samo zwiększenie wielkości produkcji, czy wydajności pracy. Strategicznymi celami są bowiem: elastyczność reagowania na zmieniające się wymagania nabywców, przez coraz większą częstotliwość innowacji i wydatne skrócenie czasu wprowadzania nowego produktu na rynek, podniesienie jakości i niezawodności wyrobów, produkcja akurat na czas (*just in time production*), rozwój usług serwisowych itd.;
- cele należy kształtować dla całego przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo należy traktować jako system, a nie jako sumę poszczególnych działów.



Rys. 2: Siły napędowe konkurencji wewnątrz sektora

Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. E. Porter, Strategia konkurencji, PWE, Warszawa 1992, s. 22; D. Faulkner, C. Bowman, Strategie konkurencji, Gebethner i Ska, Warszawa 1996, s. 52

Cele dla działów powinny wynikać ze strategii przedsiębiorstwa i nie powinny być ze sobą sprzeczne;

- cele należy formułować operacyjnie, każdy z nich oddzielnie, co ułatwia kontrolę wykonania zadań;
- cele muszą być aktualne, sformułowane zrozumiale, wyczerpująco i realnie. Cele ogólne muszą być oparte na precyzyjnie sformułowanych celach cząstkowych;
- cele muszą być odpowiednio rangowane. Należy zatem określić stopień wartości celu w stosunku do innych celów;
- cele przedsiębiorstwa powinny być zbieżne z celami pracowników i uważane przez nich za wartościowe;
- cele powinny być uszeregowane według terminów realizacji. Realizacja celów cząstkowych musi być zgodna z terminami realizacji celów podstawowych.

Po czwarte, przedsiębiorstwo musi się postarać o to, aby domeny jego działania (obszary biznesu), określające gdzie i komu zamierza ono sprzedawać swoje wyroby lub usługi, a więc rynki, na których chce występować, były dostatecznie atrakcyjne. Inwestowanie w nie powinno dawać takie zyski, aby rekompensowały one zaangażowanie kapitału. Koszty ewentualnego wycofania się z interesu (ryнку wyrobów) powinny być niskie zarówno w sferze finansów, jak i czasu oraz reputacji firmy. Zły wybór domeny i „ugrzęźnięcie” w nieudanym przedsięwzięciu uniemożliwia szybkie wykorzystanie nadarzających się okazji<sup>4</sup>. Dokonując więc wyboru rynków (ryнку), na których firma będzie konkurować, należy dążyć do uzyskania strategicznej przewagi w danej domenie, tzn. stać się bardziej atrakcyjnym partnerem niż inne firmy, dzięki zdobyciu wyróżniającej kompetencji, którą może być określony zasób strategiczny czy nawet dobra reputacja. „Nie jest ważne - zauważa K. Obój - co konkretnie daje firmie strategiczną przewagę: dostęp do tańszych źródeł zaopatrzenia, lepsza jakość produktu, unikalna technologia, sprawny serwis, optymalna lokalizacja, baza danych o odbiorcach, tempo realizacji zamówień itd. Ważne jest aby ją mieć i umieć z niej konsekwentnie korzystać”<sup>5</sup>.

Po piąte, przedsiębiorstwo musi określić wewnętrzne warunki realizacji strategii, czyli zdolność do wprowadzenia zasadniczych zmian, a więc: posiadane zasoby pracy i kadrowe, moce produkcyjne, zasoby naukowo-techniczne, możliwości produkcyjno-finansowe, możliwości innowacyjne,

4 Por. M. Porter: *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1992, s. 56-59.

5 K. Obój: *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1993, s. 29; por. też Kay J.: *Podstawa sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 26-27.

funkcjonowanie całej infrastruktury produkcyjnej i usługowej, a nawet wytypować dziedziny swej działalności, które staną się fundamentem strategii (muszą mieć atrakcyjną strukturę i umożliwiać uzyskanie przewagi nad innymi). Musi ono też dokonać próby identyfikacji nowych szans i możliwości. W tym celu powinno przeanalizować takie elementy swojej działalności, jak: podstawowy segment rynku, tj. jakim klientom oferuje się wyrób lub usługę, charakter usługi i potrzebę jej oferowania, swoje silne strony (tzw. siłę kreatywną), stopień łatwości wejścia konkurentów na podstawowy segment rynku oraz bariery, jakie mogą być wprowadzone dla uniknięcia konkurentów, a także wielkość rynku dla nowych obszarów działań oraz wartość związanych z tym inwestycji.

Po szóste, przedsiębiorstwo musi dokonać wyboru najkorzystniejszego (optymalnego) wariantu strategii (programu działania). Wybór ten zależy zasadniczo od dotychczasowej sytuacji przedsiębiorstwa i od pozycji, jaką chce ono zająć na rynku. Przedsiębiorstwo może i powinno opracować kilka tzw. intencji (opcji) strategicznych i dokonać wyboru jednej z nich oraz przekształcić ją w strategię, tj. drogę rozwoju, po której chce ono kroczyć i którą pragnie doskonalić. Wybór alternatywy optymalnej jest trudny, gdyż żadna z nich nie jest korzystna z punktu widzenia wszystkich celów (bieżących i przyszłych) przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa zachodnie radzą sobie z tym dylematem w ten sposób, że starają się posługiwać jak najprostszymi, tzn. wymiernymi kryteriami wyboru i na ogół odrzucają alternatywy oparte na nie do końca rozpoznanych informacjach, uznając je za niepewne. W zachodniej teorii zarządzania opracowano wiele takich wyborów strategii, jak np.: macierz wzrostu udziału rynkowego, macierz atrakcyjności branżowej, macierz atrakcyjności rynkowej, macierz dojrzałości

#### fi

technologicznej przemysłu. Są one szeroko stosowane w praktyce i dają zadowalającą rezultaty.

Po siódme, przedsiębiorstwo musi opracować plan strategiczny, w którym zostaną skwantyfikowane cele działania i określone zagrożenia strategiczne (por. rysunek 3). Plan ten powinien być trzystopniowy: plan długookresowy (ponad 5 lat), w którym określa się główne cele strategiczne i sposoby ich osiągania; plan średniookresowy (do 5 lat), który konkretyzuje koncepcje strategiczne oraz ich metody i środki realizacji; plan krótkookresowy, tj. operatywny plan roczny, zawierający zestaw środków oddziaływania na proces produkcyjny i jego doskonalenie, określający

6 J. Jeżak: Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1990, s. 152-170; Ansoff H. J., McDonell E. J., *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall, New York 1990, s. 152-155.

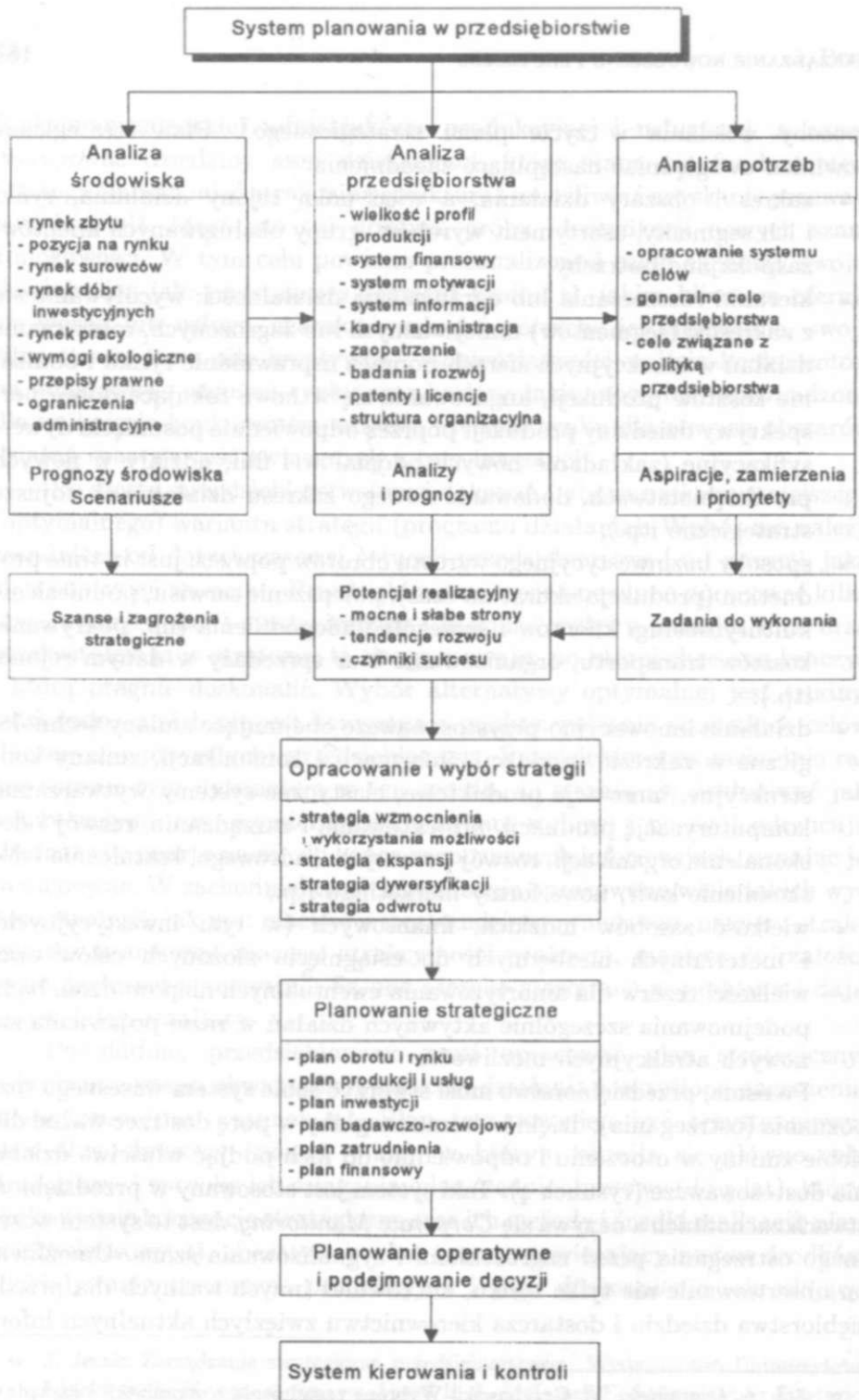


sposoby wcielania w życie planu strategicznego<sup>7</sup>. Plan strategiczny powinien uwzględniać następujące zagadnienia:

- zakres i obszary działania, a więc pola, rejony działania, rynki i ich segmenty, asortyment wyrobów, grupy obsługiwanych klientów, zaspokajane potrzeby;
- kierunki rozszerzania lub ograniczania działalności: wycofywanie się z zakresów (segmentów) mniej ważnych lub zagrożonych, rozszerzanie działań w atrakcyjnych sferach poprzez usprawnianie rynku i obniżanie kosztów produkcji, angażowanie się w nowe rokujące dobre perspektywy dziedziny produkcji poprzez odpowiednie posunięcia dywersyfikacyjne (zakładanie nowych oddziałów i filii, udziały w nowych przedsiębiorstwach, dodawanie nowego zakresu działalności, sojusze strategiczne itp.);
- sposoby bezinwestycyjnego wzrostu obrotów poprzez: just in time production (produkcja akurat na czas), polepszenie serwisu, podniesienie kultury obsługi klientów i szczególne udogodnienia (np. pokrywanie kosztów transportu, organizowanie biur sprzedaży w danym rejonie itp.);
- działania innowacyjno-przystosowawcze obejmujące zmiany technologiczne w zakresie produkcji, informacji i komunikacji, zmiany konstrukcyjne, innowacje produktowe, elastyczne systemy wytwarzania, komputeryzację produkcji, projektowania i zarządzania, rozwój i doskonalenie organizacji, rozwój potencjału kadrowego, kształcenie i doskonalenie kadr, nowe formy marketingu itp.;
- wielkość zasobów ludzkich, finansowych (w tym inwestycyjnych) i materialnych niezbędnych do osiągnięcia złożonych celów oraz wielkości rezerw dla amortyzowania ewentualnych niepowodzeń, bądź podejmowania szczególnie aktywnych działań w razie pojawienia się nowych atrakcyjnych możliwości.

Po ósme, przedsiębiorstwo musi stworzyć sobie system wczesnego rozpoznania (ostrzegania), dzięki któremu mogłoby w porę dostrzec ważne dla siebie zmiany w otoczeniu i odpowiednio do nich podjąć właściwe działania dostosowawcze (rysunek 4). Taki system jest stosowany w przedsiębiorstwach zachodnich a nazywa się *Corporate Monitoring*. Jest to system wczesnego ostrzegania przed zagrożeniami i sygnalizowania szans. Umożliwia on obserwowanie nie tylko rynku, ale również innych ważnych dla przedsiębiorstwa dziedzin i dostarcza kierownictwu związanych aktualnych infor-

7 Zob. A. Czermiński, M. Grzybowski: *Wybrane zagadnienia z organizacji i zarządzania*, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu, Gdynia 1996, s. 110-113.



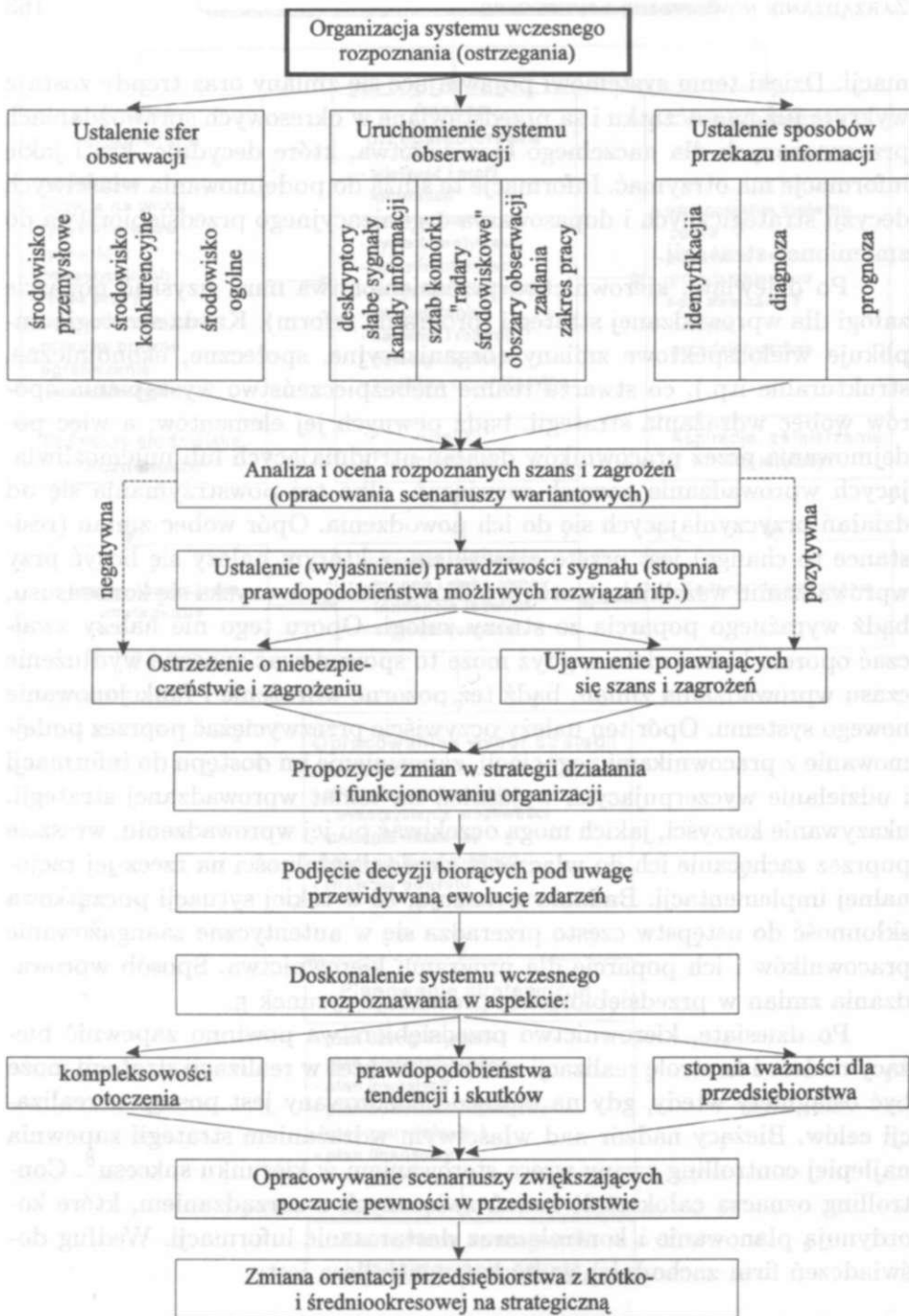
Rys. 3. Proces planowania strategicznego w firmie

Źródło: Opracowanie własne

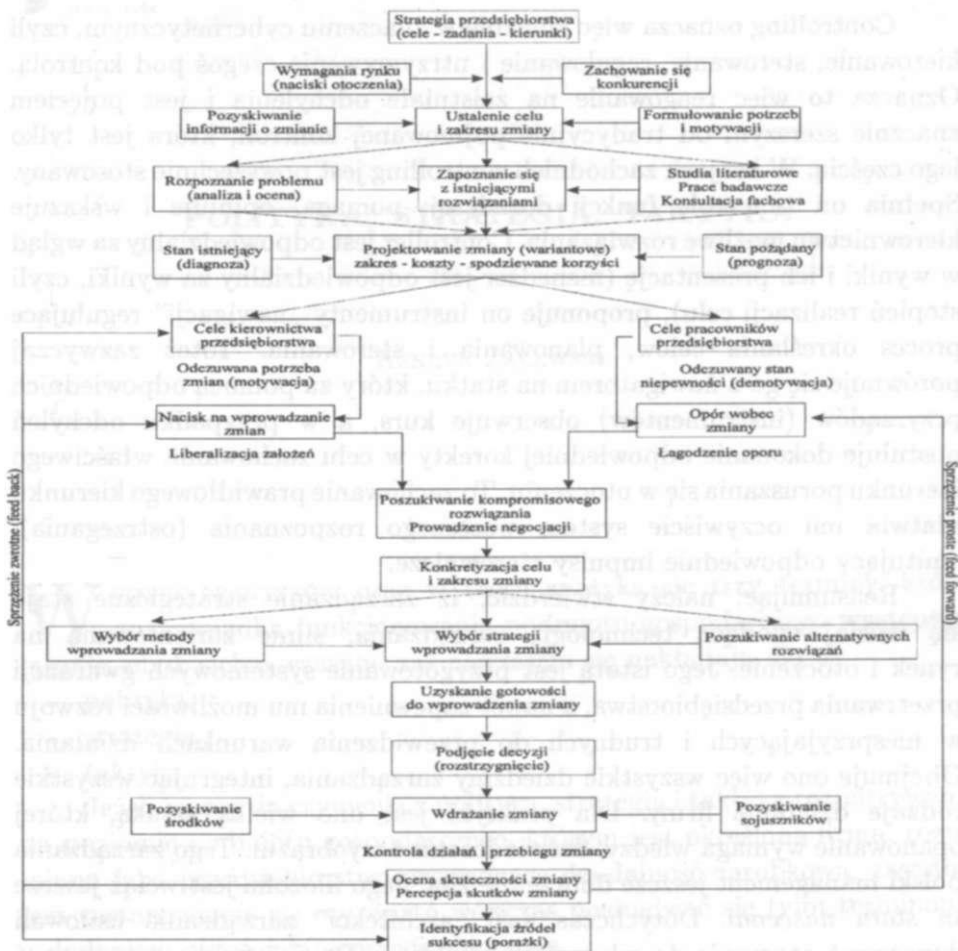
macji. Dzięki temu systemowi pojawiające się zmiany oraz trendy zostają wykryte już na początku i są przedstawiane w okresowych sprawozdaniach przeznaczonych dla naczelnego kierownictwa, które decyduje, kto i jakie informacje ma otrzymać. Informacje te służą do podejmowania właściwych decyzji strategicznych i dopasowania organizacyjnego przedsiębiorstwa do zmienionej strategii.

Po dziewiąte, kierownictwo przedsiębiorstwa musi uzyskać poparcie załogi dla wprowadzanej strategii (programu reform). Każda strategia implikuje wieloaspektowe zmiany (organizacyjne, społeczne, ekonomiczne, strukturalne itp.), co stwarza realne niebezpieczeństwo wystąpienia oporów wobec wdrażania strategii, bądź pewnych jej elementów, a więc podejmowania przez pracowników działań utrudniających lub uniemożliwiających wprowadzanie nowych rozwiązań, albo też powstrzymania się od działań przyczyniających się do ich powodzenia. Opór wobec zmian (resistance to change) jest przeto zjawiskiem, z którym należy się liczyć przy wprowadzaniu wszelkich strategii, o ile wcześniej nie uzyska się konsensusu, bądź wyraźnego poparcia ze strony załogi. Oporu tego nie należy zwalczać oporem kierownictwa, gdyż może to spowodować znaczne wydłużenie czasu wprowadzania zmian, bądź też pozorne wdrożenie i funkcjonowanie nowego systemu. Opór ten należy oczywiście przezwyciężać poprzez podejmowanie z pracownikami negocjacji, zapewnienie im dostępu do informacji i udzielanie wyczerpujących wyjaśnień na temat wprowadzanej strategii, ukazywanie korzyści, jakich mogą oczekiwać po jej wprowadzeniu, wreszcie poprzez zachęcanie ich do włączenia się do działalności na rzecz jej racjonalnej implementacji. Badania wykazują, że w takiej sytuacji początkowa skłonność do ustępstw często przeradza się w autentyczne zaangażowanie pracowników i ich poparcie dla programu kierownictwa. Sposób wprowadzania zmian w przedsiębiorstwie prezentuje rysunek 5.

Po dziesiąte, kierownictwo przedsiębiorstwa powinno zapewnić bieżący nadzór i kontrolę realizacji strategii. Sukces w realizacji strategii może być osiągnięty wtedy, gdy na bieżąco nadzorowany jest postęp w realizacji celów. Bieżący nadzór nad właściwym wdrażaniem strategii zapewnia najlepiej controlling zwany wręcz sterowaniem w kierunku sukcesu. Controlling oznacza całokształt zadań związanych z zarządzaniem, które koordynują planowanie i kontrolę oraz dostarczanie informacji. Według doświadczeń firm zachodnich zadaniem controllera jest:



**Rys. 4. Wczesne rozpoznanie w strategii przedsiębiorstwa**  
**Źródło: Opracowanie własne**



Rys. 5. Struktura działań związanych z wprowadzaniem zmian w przedsiębiorstwie

Źródło: Opracowanie własne

- planowanie (opracowywanie, realizacja i koordynacja różnorodnych planów w przedsiębiorstwie);
- sprawozdawczość i interpretacja (porównanie planu z jego wykonaniem, analiza i interpretacja przebiegu realizacji zadań);
- ocena i doradztwo (pomoc dla kierownictwa we wszystkich zagadnieniach związanych z planowaniem, analizą i kontrolą);
- « nadzór nad realizacją zadań (kontrola wewnętrzna, rewizja, zapewnienie wykorzystania mocy produkcyjnych);
- badanie rozwoju całej gospodarki (bieżąca analiza „świata interesów”).

Controlling oznacza więc kontrolę w znaczeniu cybernetycznym, czyli kierowanie, sterowanie, regulowanie i utrzymywanie czegoś pod kontrolą. Oznacza to więc reagowanie na zaistniałe odchylenia i jest pojęciem znacznie szerszym od tradycyjnie pojmowanej kontroli, która jest tylko jego częścią. W krajach zachodnich controlling jest powszechnie stosowany. Spełnia on tam rolę funkcji doradczej: pomaga, opiniuje i wskazuje kierownictwu możliwe rozwiązania. Controller jest odpowiedzialny za wgląd w wyniki i ich prezentację (menedżer jest odpowiedzialny za wyniki, czyli stopień realizacji celu), proponuje on instrumenty „nawigacji” regulujące proces określania celów, planowania i sterowania. Toteż zazwyczaj porównuje się go z nawigatorem na statku, który za pomocą odpowiednich przyrządów (instrumentów) obserwuje kurs, a w przypadku odchyłeń postuluje dokonanie odpowiedniej korekty w celu zachowania właściwego kierunku poruszania się w otoczeniu. To zachowanie prawidłowego kierunku ułatwia mu oczywiście system wczesnego rozpoznania (ostrzegania), emitujący odpowiednie impulsy sterownicze.

Reasumując, należy stwierdzić, iż zarządzanie strategiczne staje się dzisiaj wiodącą technologią zarządzania, silnie zorientowaną na rynek i otoczenie. Jego istotą jest przygotowanie systemowych gwarancji przetrwania przedsiębiorstwa, a nawet zapewnienia mu możliwości rozwoju w niesprzyjających i trudnych do przewidzenia warunkach działania. Obejmuje ono więc wszystkie dziedziny zarządzania, integrując wszystkie rodzaje działania firmy. Dla praktyki jest ono wielką sztuką, której opanowanie wymaga wiedzy, doświadczenia i wyobraźni. Tego zarządzania polski management jeszcze dobrze nie zna. Jego filozofia jest wciąż jeszcze *in statu nascendi*. Dotychczas nasi „architekci” zarządzania usiłowali dopasować otoczenie do własnej architektury. Dzisiaj trzeba postępować odwrotnie: trzeba dopasować firmę do otoczenia i to jest zadanie menedżerów nowej generacji. „Spasowanie firmy z otoczeniem - podkreśla K. Oblój - jest znacznie ważniejsze niż uporządkowana i logiczna, tylko nikomu już nie potrzebna, konstrukcja wewnętrzna firmy. Znaczenie lepszy jest wewnętrzny chaos w przedsiębiorstwie, które potrafi strategicznie sprzęgać się z otoczeniem, niż porządek w jednostce działającej w izolacji”<sup>9</sup>.

9 K. Oblój: Strategia i sukces firmy, *Businessman Magazine*, nr 4, 1991, s. 25

## POLITYKA, STRATEGIA, TAKTYKA

HENRYK ZALEWSKI

**W**JĘZYKU PRAKTYKÓW oraz w teorii spotyka się trzy terminy, które w przypadku funkcjonowania podmiotu gospodarczego występują łącznie, obok siebie, czasami zaś nawzajem się nakładają. Są to:

- polityka,
- strategia,
- taktyka.

Jeżeli mamy do czynienia z polityką, strategią i taktyką rozpatrywaną na poziomie podmiotu gospodarczego, którym jest określona firma, rozumiana jako przedsiębiorstwo prowadzące działalność zarobkową, zasadne jest zastanawianie się czy warto wówczas posługiwać się tymi terminami z dodaniem określenia - przedsiębiorstwa.

W wielu pracach, szczególnie zaś w wydanej w 1992 roku książce pt.: „Polityka finansowa w przedsiębiorstwie” \ określono czym jest ta polityka, kto jest jej kreatorem oraz co rozumiemy pod takimi pojęciami jak metoda lub metody i środki realizacji celów, które zamierza osiągnąć dany podmiot gospodarczy.

W książce poświęconej polityce finansowej zwrócono uwagę na fakt, że Państwo nie ma monopolu na politykę finansową, chociaż ma ono tu decydujące znaczenie. Nie można bowiem monopolizować tego co jest oczywistym prawem każdego, kto chce i może uprawiać politykę. Każdy, w tym także podmiot gospodarczy ma nie tylko prawo ale także obowiązek

wykorzystywać wszechstronną władzę, w tym wiedzę finansową, swoich decydentów i pracowników, po to by realizować powiedzenie „wiedzieć żeby przewidzieć, przewidzieć, żeby działać”. Działać zaś umiejętnie, oznacza po prostu skutecznie.

W każdej polityce, a więc i w polityce finansowej na szczeblu podmiotu gospodarczego występuje:

- podmiot tej polityki,
- cel lub cele, które ten podmiot zamierza osiągnąć,
- metody i środki, które stosuje po to by zrealizować swoje zamiary.

Nasze ugruntowane przekonanie o istnieniu polityki finansowej na szczeblu przedsiębiorstwa jako nauki znajduje potwierdzenie w innych publikacjach. I tak np. w książce „Zarządzanie firmą, strategia, struktury, decyzje, tożsamość” już w jej wstępie znajdujemy zapis: „Dyscyplina o nazwie polityka przedsiębiorstwa jest jedną z najmłodszych dziedzin nauki o zarządzaniu. Jej przedmiotem jest przedsiębiorstwo traktowane jako aktor życia ekonomicznego i społecznego. Celem zaś - poznawanie wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań, w jakich aktor ten działa. Pozwala to na wyjaśnienie jego zachowań dotychczasowych oraz na przewidywanie przedsiębiorstwa a przede wszystkim ukierunkowanie jego przyszłych działań”. Polityka jest więc dyscypliną wiedzy najściślej powiązaną z ogólnym zarządzaniem przedsiębiorstwa i najbardziej potrzebną w wykonywaniu zawodu menadżera”<sup>2</sup>.

Polityka danego przedsiębiorstwa odnosi się do całości jego zadań. Jest to globalny, w skali danego podmiotu, punkt widzenia. Można to określić jako punkt widzenia „z góry” tj. z perspektywy podmiotu stanowiącego politykę w danym przedsiębiorstwie. Podmiotem tym może być na przykład właściciel, walne zgromadzenie wspólników, rada nadzorcza lub zarząd. W każdym z nich powinien to być organ kompetentny i działający w ramach posiadanego umocowania. Jego kompetencje powinny dotyczyć kreowania celów, ustalania metod i środków służących do realizacji tego co ustalono, a następnie skutecznego egzekwowania przyjętych sposobów postępowania prowadzących do osiągnięcia wytyczonych celów.

Podany opis polityki, odnoszący się do skali przedsiębiorstwa obejmuje wszystkie dziedziny jego działalności np. produkcję, finanse, marketing. W podanym opisie nie ma stwierdzenia, że dla poszczególnych obszarów działalności nie można lub nie należy w danym przedsiębiorstwie wytyczać

2 **Strategor, Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość, PWE, Warszawa 1996, s. 17.**



polityk szczegółowych na przykład polityki w zakresie produkcji, polityki marketingowej czy wreszcie polityki finansowej.

W każdej polityce, a więc także w zakresie polityk szczegółowych, muszą wystąpić jednak wszystkie elementy polityki. Zatem musi tu być wyraźnie określony podmiot, który ją kreuje i ustala cele, a następnie dobiera właściwe, bo skuteczne metody, a w ich ramach środki przyczyniające się do realizacji wyznaczonych celów.

„Polityka w skali przedsiębiorstwa, co warto podkreślić, nie jest i nie musi być sumą jej polityk szczegółowych. Będąc czymś więcej niż tylko syntezą innych funkcji, polityka przedsiębiorstwa ma na celu zarządzanie tym szczególnym obszarem, który się zaczyna, lub - jeśli ktoś woli - kończy, tam gdzie wychodzimy poza funkcje odcinkowe. Można go zdefiniować jako pole swobody decyzyjnej dyrekcji przedsiębiorstwa. W polityce przedsiębiorstwa wykorzystuje się informacje napływające z innych służb funkcjonalnych oraz stosowane przez nie metody, nie popadając jednocześnie w żadne od nich uzależnienie”<sup>3</sup>.

W przypadku gdy konkretny podmiot gospodarczy potraktujemy jako całość osiągającą swoje własne cele za pomocą danych metod i środków oraz uznajemy, że przedsiębiorstwo może być przedmiotem badań naukowych „to wówczas można powiedzieć, że polityka jest nauką o wolności przedsiębiorstwa”<sup>4</sup>. Wolność tę można określić jako swobodę „w określaniu ogólnych celów przedsiębiorstwa i strategii formułowanych dla ich osiągnięcia. To, co nazywa się strategią, w polityce przedsiębiorstwa odnosi się do trudnej sztuki podejmowania decyzji”<sup>5</sup>.

Przedsiębiorstwo, po uwzględnieniu wniosków z analizy otoczenia i uwarunkowań wewnętrznych, ma swobodę w określaniu swoich celów. Podmiot stanowiący i realizujący politykę przedsiębiorstwa określa cele, metody oraz środki służące do realizacji celów. W związku z tym, że podmiot ma prawo do określania sposobów realizowania celów powstaje pytanie, czym jest strategia, a jaka rola przypada taktyce.

Pewną dozę wiedzy o tym na czym polega strategia przedsiębiorstwa znajdujemy w przytoczonym cytacie „[...]strategii formułowanych dla ich (celów - H. Z.) osiągnięcia. To, co nazywa się strategią, w polityce przedsiębiorstwa odnosi się do trudnej sztuki podejmowania decyzji.

Z przytoczonego tekstu, w jego pierwszej części wiemy, że strategię formułuje się po to by osiągnąć cele. Jest ona zatem służebna wobec

3 Tamże, s. 7.

4 Tamże, s. 17.

5 Tamże, s. 17.

polityki. Potwierdza to zdanie „to, co nazywa się strategią, w polityce przedsiębiorstwa odnosi się do trudnej sztuki podejmowania decyzji”. Jeżeli przyjąć, że polityka to trudna sztuka rządzenia, a nie ma rządzenia bez podejmowania decyzji dotyczących wytyczania celów, dobierania właściwych metod, a w ramach nich stosowanych środków to z przytoczonego zapisu można by wnosić, że nie ma różnicy pomieć y polityką a strategią. Tak jednak nie jest. Wynika to z wielu definicji pojęcia strategia.

Wyjaśniając pojęcie słowa „strategia” spotykamy szereg określeń związanych z wojskowym punktem widzenia. I tak: „Strategia teoria i praktyka przygotowania i prowadzenia wielkich operacji i kampanii wojskowych” . „Strategia teoria i praktyka przygotowania i prowadzenia wojny, jej poszczególnych kampanii i najważniejszych operacji, główna część składowa sztuki wojennej”<sup>7</sup>. „Strategia, dział sztuki wojennej obejmujący przygotowanie i prowadzenie wojny jako całości i poszczególnych jej kampanii i bitew; strategia uzależniona jest od konkretnej polityki określającej cel wojny oraz niezbędnych do jej przeprowadzenia sił i środków w szczególności określa ona ilość i jakość zasobów potrzebnych do osiągnięcia celów wojskowych oraz ilość i jakość wszelkiego rodzaju rezerw zarówno ludzkich, jak i materialnych, a także organizację i sposób przygotowania sił zbrojnych, opracowania planów użycia ich w wojnie, przygotowanie teatrów działań i kierunków strategicznych” .

Z przytoczonych określeń wynika wpiery, że strategia: zajmuje się teorią ale i praktyką. Obejmuje ona przygotowanie i prowadzenie czegoś. Dotyczy spraw ważnych, o dużym i decydującym znaczeniu. Strategia zależy od konkretnej polityki określającej cele. Do jej przeprowadzenia potrzebne są stosowne siły i środki. Określa ona jakość zasobów potrzebnych do osiągnięcia celów. Wskazuje się przy tym na jakość wszelkiego rodzaju rezerw (ludzkich, materiałowych), określa organizację i sposoby przygotowania sił, wiąże się także z opracowaniem planów użycia zgromadzonych zasobów.

W opisach strategii gospodarczej znajdujemy z kolei stwierdzenia, że jest to koncepcja działania, działanie, sztuka działania na wielką skalę, obejmująca podstawowe cele i wielkie zespoły środków kształtujących rozwój. Strategia ekonomiczna dotyczy i powinna być odnoszona do długich

6 Kopaliński W.: Słownik Wyrazów Obcych i Zwrotów Obcojęzycznych, WP, Warszawa 1978, s. 913.

7 Słownik Języka Polskiego, tom ósmy, PWN, Warszawa 1966, s. 802.

8 Wielka Encyklopedia Powszechna, PWN, tom XI, Warszawa 1967, s. 39.

okresów, gdyż wymaga tego zarówno natura celów, jak i sposobów użycia odpowiednich zespołów środków. Strategia gospodarcza wytycza więc długofalowe kierunki rozwoju i podstawowe zadania, określenie natomiast sposobów wykonywania działań w kolejnych etapach kilkuletnich należy do taktyki gospodarczej (system organizacji, zarządzania i planowania, swoiste środki i narzędzia, jak inwestycje, ceny, system finansowy i podatkowy, system płac i wynagrodzeń, system różnych zachęt, przywilejów i ograniczeń itd.) i do sztuki operacyjnej, czyli teorii i praktyki przeprowadzania działań i przedsięwzięć gospodarczych<sup>9</sup>.

W strategii gospodarczej idzie zatem o koncepcję działania - samo działanie. Określa się ją także jako sztukę działania na znaczną (bo wielką) skalę. Obejmuje ona podstawowe cele i adekwatne dla ich realizacji (wielkie) zespoły środków.

Strategia ekonomiczna odnosi się do długich okresów, i to jest takich, w których można zrealizować przyjęte (wytyczone) cele przy użyciu stosownego zespołu środków.

Strategia w tym ujęciu (gospodarcza) wytycza długofalowe kierunki rozwoju i podstawowe zadania. Wykonanie koniecznych działań, służących do zrealizowania koncepcji, w kolejnych etapach, należy już do taktyki.

W literaturze poświęconej strategii, znajdujemy także liczne określenia dotyczące strategii zarządzania. Warto wprawdzie zauważyć, że strategię tę można rozpatrywać w szerszym i węższym znaczeniu<sup>10</sup>.

W szerszym ujęciu strategia zarządzania odnosi się do formułowania wieloletnich celów, zapewniających rozwój organizacji gospodarczej. Cele te wyraża się ilościowo na podstawie przewidywania zmian oczekiwanych w otoczeniu danej organizacji.

Pod pojęciem strategii, w węższym znaczeniu, rozumie się ustalanie zadań dla samej organizacji w dziedzinie zarządzania, odpowiadającego w przyszłości celom strategicznym w szerszym zakresie. W praktyce strategia ta oznacza ustalanie przyszłych metod badawczych, metod planowania i kontroli, przyszłej struktury organizacyjnej, a więc zespołu działań wychodzących naprzeciw oczekiwanemu poziomowi technicznemu, zapotrzebowania rynku oraz innym dającym się przewidzieć wymogom otoczenia zewnętrznego a także ładu wewnętrznego przedsiębiorstwa.

W publikacjach poświęconych strategii organizacji obok strategii występują takie pojęcia jak: wizja, misja, cele strategiczne.

Pojęcia te określa się następująco:

9 Por.: Mała Encyklopedia Ekonomiczna, PWE, Warszawa 1974, s. 803-804.

10 Tamże, s. 804.

- wizja jest obrazem przyszłości, którą uczestnicy organizacji chcą wykreować,
  - misja jest precyzyjnym wyrażeniem - w języku zrozumiałym dla pracowników i otoczenia organizacji - dalekosiężnych zamierzeń i aspiracji organizacji. Misja jest więc sformułowaniem wizji firmy na użytek strategii,
- « cele strategiczne są kamieniami milowymi na drodze do realizacji strategii. Cele są zarówno wyzwaniem, wysoko ustawioną poprzeczką jak i stanowią sposób pomiaru realizacji misji w konkretnej domenie strategicznej firmy. W ten sposób cele spełniają w praktyce różnorodne elementy strategii firmy, a poziom ich realizacji pomaga ocenić, w jakim stopniu firma realizuje ustaloną strategię<sup>11</sup>.

„Misja firmy wtedy nabiera strategicznego znaczenia, gdy spełnia trzy wymogi: (1) wyznacza kierunek i dotyczy przyszłości, (2) wyraża marzenia i wyzwania, które stają się udziałem pracowników, (3) proces jej realizacji jest wiarygodny”<sup>12</sup>.

Autor przytoczonego tekstu wskazał na powiązania tych pojęć ze strategią. Wyrazem tego było stwierdzenie, że „misja jest sformulowaniem wizji na użytek strategii”. „Cele strategiczne są kamieniami milowymi na drodze do realizacji strategii”.

Warto zatem poznać co o samej strategii można się dowiedzieć studiując prace tego samego autora.

„Kiedy mówimy o strategii, najczęściej mamy na myśli decyzje długofalowe, ważne, które trzeba podejmować w sposób odpowiedzialny, bowiem ich konsekwencje są fundamentalne. Strategia oznacza wybory i gotowość do ich uporczywej realizacji. Zakładamy także, że ludzie, którzy tworzą strategię powinni mieć wiedzę i kompetencje”<sup>13</sup>.

„Konkretna strategia zawsze powinna zależeć od uwarunkowań sytuacyjnych”<sup>14</sup>.

„Strategia, która nie bierze pod uwagę uwarunkowań otoczenia, pozostaje zachcianką: marzeniem, ale bez treści i sensu”<sup>15</sup>.

„Dlatego strategia, aby nie pozostała tylko pomysłem, ideą, czystą abstrakcją musi zostać przełożona na konkret, tzn. na to, co nazywam

11 Por.: Oblój K.: *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 1998, s. 235.

12 Tamże.

13 Tamże, s. 13-14.

14 Tamże, s. 14.

15 Tamże, s. 25.

funkcjonalnymi programami działania" .

„Budując strategię trzeba się zdecydować na to, jakie wartości i cele są dla kadry, pracowników i firmy ważne i cenne. Trzeba zrozumieć zmiany w otoczeniu firmy i realia biznesu, czyli główne zachowania odbiorców, logikę strategii konkurentów oraz potencjał własnej organizacji”<sup>17</sup>.

U K. Obłója, który omawia strategię w ujęciu szkoły planistycznej znajdujemy kolejny ciąg interesujących stwierdzeń.

„Rozumienie strategii jako długofalowego działania (planu strategicznego) jest niemal naturalne i ma wieloletnie tradycje - zarówno w teorii jak i praktyce”<sup>18</sup>.

„Fundamentalną przesłanką tego podejścia było założenie, że organizacje dzięki budowaniu planów strategicznych mogą i powinny swoją przyszłość kształtować w uporządkowany sposób”<sup>19</sup>.

Istotną przesłanką „podejścia planistycznego było założenie, iż efektem procesu planowania powinna być gotowa do wdrożenia strategia - dokument, który mówi, co, kto i jak ma zrobić”<sup>20</sup>.

„Tymczasem organizacje działają w tak zmiennym i skomplikowanym otoczeniu, że proces budowy strategii nie może mieć deterministycznego charakteru, a wiara w możliwość prognozowania stanów otoczenia, zwłaszcza sytuacji nieciągłości jest nieporozumieniem”.

„[...]Według szkoły ewolucyjnej klasyczny model planowania strategicznego jest idealizacją, a tak naprawdę to strategie organizacyjne są pewnym wzorcem, który powstaje ewolucyjnie z eksperymentów, przypadków, błędów, sukcesów i kawałków racjonalnej analizy, nie można go zbyć argumentem, że ze względu na ograniczenia metod badawczych nie można wyników uogólniać”<sup>21</sup>.

W opisie szkoły ewolucyjnej<sup>22</sup>, znajdujemy szereg kolejnych interesujących stwierdzeń.

„Strategia jako spójny wzorzec decyzji i działań kształtuje się ewolucyjnie w trakcie działania firmy”<sup>23</sup>.

16 Tamże, s. 25.

17 Tamże, s. 31.

18 Tamże, s. 33.

19 Tamże, s. 22.

20 Tamże, s. 38.

21 Tamże, s. 46.

22 Opis ten zawarty jest tamże, s. 52-56.

23 Tamże, s. 52.

„Strategie powstają jednak ewolucyjnie z całej masy szczegółowych decyzji operacyjnych. Każda z tych decyzji w pojedynkę może tworzyć marginalny wymiar strategii organizacyjnej, ale zbiór tych decyzji tworzy wzorzec regulujący działanie pozostałych szczebli organizacji”<sup>24</sup>.

„[...]menedżerowie rozumieją, że żadna organizacja nie zmienia się z dnia na dzień. Zamiast więc tworzyć od A do Z koncepcję strategii i starać się ją wdrożyć, dobrzy menedżerowie tkają strategię z kawałków organizacyjnej rzeczywistości^..] Menedżer popiera i wdraża te propozycje, które spełniają określone pragmatyczne kryteria: są sensowne z punktu widzenia tego, co już się w firmie dzieje, nie wzbudzają silnego oporu, przybliżają organizację do celów, które ma osiągnąć itp.”<sup>25</sup>.

Z poglądów szkoły planistycznej wiemy, że „w tworzeniu strategii najbardziej się liczy perspektywa prezesa firmy („głównego stratega”) lub inaczej naczelnego kierownictwa”<sup>26</sup>. Z poglądów szkoły ewolucyjnej wiemy z kolei, że „[...]menedżerowie muszą być sprawnymi politykami: organizacje są systemami politycznymi ze skomplikowaną strukturą władzy formalnej i nieformalnej”<sup>27</sup>.

Według szkoły zasobów, umiejętności i uczenia się: przedsiębiorstwo jako organizacja jest pulą zasobów materialnych i niematerialnych. Wynika z tego, w ostatecznym rachunku, że strategia jest procesem budowy „takiej konfiguracji tych zasobów, która zapewni firmie przewagę rynkową”. „Budowa strategii wymaga jasnych wyborów menedżerskich na poziomie korporacji. Jej wdrażanie odbywa się krok po kroku, stopniowo w miarę jak istotne zasoby powstają w firmie i nabierają strategicznego znaczenia. Wdrażanie jest stałym procesem budowy zasobów materialnych i niematerialnych, który jest pracochłonny i trudny. Nie da się szybko i tanio zbudować takich aktywów strategicznych jak marka firmy i wyrobów, lojalność odbiorców, sprawne kanały dystrybucji, technologia i efektywne systemy produkcji, lokalni produktywni pracownicy z inicjatywą, wiedza o konkurencji i funkcjonowaniu rynku, cierpliwość i determinacja firmy itd. Raczej trzeba zacząć i rozbudowywać każdy z zasobów, budując ich unikalne konfiguracje na danym rynku”.

Tworząc strategię firmy należy stale mieć na uwadze fakt, że „organizacje są ograniczone w swoich zachowaniach przez otoczenie, ale

24 Tamże, s. 53-54.

25 Tamże, s. 54.

26 Tamże, s. 35.

27 Tamże, s. 53.

kadra kierownicza ma zawsze[...] daleko posuniętą swobodę decyzyjną"<sup>28</sup>

„Strategia jest sztuką podejmowania wyborów w warunkach ograniczeń, presji i szans"<sup>29</sup>, zatem konkretna strategia zawsze powinna zależeć od uwarunkowań sytuacyjnych. Można z tego wnosić, że tam, gdzie nie ma konkretnych uwarunkowań, a ma to miejsce np. w przypadku wizji i misji, mówienie o strategii jest nieporozumieniem. Nie oznacza to jednak, że konstruując określoną strategię, która ma prowadzić do zrealizowania przyjętych przez organizację celów, nie należy oceniać jej w aspekcie wizji i misji firmy.

Ten fragment rozważań warto zamknąć cytatem zamieszczonym przez K. Oblója w jego książce *Strategia organizacji*[...] „Podobno Arystoteles zapytał Aleksandra Macedońskiego, gdy ten był jeszcze jego uczniem, co by zrobił w określonej sytuacji, na co Aleksander odpowiedział, że to zależy od konkretnych uwarunkowań. Wówczas Arystoteles szybko określił hipotetyczne uwarunkowania i ponowił pytanie, ale uzyskał tylko odpowiedź, że dopóki te warunki nie zaistnieją w praktyce, nie ma sensu mówić o strategii działania"<sup>30</sup>.

Korzystając z naukowo udokumentowanego wyboru definicji strategii, którego dokonał Grzegorz Grzybek w pracy doktorskiej „Identyfikacja pozycji rynkowej przedsiębiorstwa jako podstawa wyboru strategii rozwoju"<sup>31</sup>, warto przytoczyć następujące określenia tego co się rozumie pod pojęciem „strategia”. Strategia:

- to kompletny plan, który określa, jakie decyzje będą podjęte w każdej możliwej sytuacji,
- dotyczy tworzenia planu wojny, określenia poszczególnych kampanii wojennych oraz indywidualnych przedsięwzięć w ich ramach,
- polega na przeanalizowaniu obecnej sytuacji i jej zmianie jeżeli jest to konieczne,
- ciąg [...] decyzji określających zachowanie w pewnym przedziale czasu,
- podejście dotyczące takiego wykorzystania zasobów w wyznaczonym przez konkurencję otoczeniu, aby możliwe było zrealizowanie wszystkich celów organizacji.
- to zbiór celów i głównych przedsięwzięć organizacyjnych,
- jest zbiorem decyzji wskazujących kierunek działania, który musi być podjęty aby osiągnąć cele organizacji,

28 Tamże, s. 231.

29 Tamże, s. 231.

30 Tamże, s. 14.

31 *Maszynopis pracy doktorskiej, Uniwersytet Gdański 1998.*

- to wzorzec zamierzeń, celów lub zadań oraz głównych planów i sposobów osiągania tych celów, który jest sformułowany w taki sposób, iż definiuje otoczenie ekonomiczno-techniczne w jakim dana organizacja działa lub ma działać oraz czym dana organizacja jest lub ma być,
- zapewnia organizacji zarówno kierunek jak i koherencję zadań i jest zbudowana w kolejnych etapach: profil strategiczny, prognoza strategiczna, określenie zasobów, eksploracja alternatyw strategicznych, testy spójności i ostatecznie wybór strategii,
- dotyczy długofalowych celów i sposobów ich osiągania, które wpływają na system jako całość,
- to całościowy, zintegrowany plan działań, a zapewniający, iż główne cele firmy będą osiągnięte,
- jest sposobem kształtowania relacji pomiędzy organizacją i jej otoczeniem spójnymi wzorcami w strumieniach decyzji organizacyjnych dotyczących otoczenia,
- ekonomiczna będzie definiowana jako takie dopasowanie możliwości organizacyjnych do szans, które określa pozycję organizacji w jej otoczeniu,
- konkurencyjna definiuje relację organizacji względem otoczenia,
- to strumień decyzji podejmowanych w pewnym okresie przez naczelne kierownictwo, który analizowany jako całość ujawnia cele, jakie kierownictwo chce osiągnąć oraz środki jakimi się posługuje.

Przed zaprezentowaniem wymienionych piętnastu określeń pojęcia strategii S. Grzybek w swojej pracy doktorskiej stwierdził, że „strategia jest pojęciem naturalnym”, że można ją różnie definiować, a w praktyce jest to nieuniknione.

Wybrane definicje strategii zaprezentowane zostały przy uwzględnieniu stopnia ich typowości. Spowodowało to, że autor tak uporządkowanego zbioru, po dokonaniu analizy, pojęcia strategii zebrał w cztery podstawowe grupy.

Do pierwszej z nich zaliczył te, które traktują o tworzeniu i wykonaniu planu działania.

Druga grupa eksponuje strategiczne znaczenie pozycji organizacji w otoczeniu.

W trzeciej przedstawia się strategię jako względnie trwałe wzorce działania organizacji.

Czwarta wreszcie grupa rozumienia strategii związana jest z odkrywaniem i kształtowaniem jej tożsamości.

Kończąc ten wątek rozważań stwierdza, że w sposób czytelny



uksztaltowały się przedstawione kryteria klasyfikacji strategii i nie jest ani możliwe, ani sensowne ograniczanie ich wartości poznawczej (traktowanie strategii oraz przedstawionych kryteriów ich podziału na lepsze i gorsze), tym bardziej, że tego rodzaju grupowanie strategii pozwala lepiej opisać i zrozumieć pewne szczególne aspekty jakie wnosi sama strategia do procesu zarządzania przedsiębiorstwem".

Nas interesuje odpowiedź na wcześniej postawione pytanie nie tyle czym jest strategia, ale jak się ona ma do pojęcia „polityka” i to na poziomie przedsiębiorstwa a więc podmiotu gospodarczego.

Pojęcie polityki, przypomnijmy to, obejmuje:

- podmiot, który ją stanowi,
- cel(e) wyznaczone (ustalane) przez podmiot danej polityki,
- metody,
- środki realizacji dobierane i zastosowane w celu osiągnięcia celów.

Wynika z tego, że polityka, także na poziomie przedsiębiorstwa obejmuje wszystko co składa się na pojęcie kompletności, wskazuje bowiem na decydenta lub decydentów, a więc kreatora celów. Określa te cele, wskazuje równocześnie na potrzebę doboru właściwych metod postępowania i zastosowania właściwych dla danej metody środków prowadzących do realizacji celów.

Istotnym członem pojęcia polityki jest jej podmiot, będący równocześnie kreatorem celów. Strategia natomiast wskazuje na sposoby postępowania, aby obrane cele realizować. Jest ona zatem służebna wobec polityki. Obrane strategie nie mają określać celów, ale wskazywać na sposoby ich realizacji. Jest to zbieżne z tymi poglądami o strategii, które traktują **O**tworzeniu i wykonywaniu planu działania. Strategia określa corobić, jakie w danych, konkretnych warunkach, zastosować metody, jakimi posłużyć się środkami lub grupami środków po to by osiągnąć cele wskazane w polityce.

Organizacja gospodarcza, podobnie jak wszystko co istnieje, funkcjonuje (działa) w określonym otoczeniu. Z istnieniem konkretnego otoczenia i uwarunkowań, jakie ono tworzy, liczyć się musi podmiot polityki wytyczając jej cele. Strategia powinna szczegółowo określić pozycję danej organizacji gospodarczej wobec otoczenia. Sposoby działania i oddziaływania na otoczenie powinny być zawarte w polityce podmiotu, który je realizuje, po to aby osiągnąć własne cele.

Jeżeli przyjąć, że cele do których zmierza dany podmiot gospodarczy mają charakter trwałe lub względnie trwałe, to przyjmowana do realizacji tych celów strategia powinna cechować się odpowiednią trwałością.

Strategia i polityka mają własną tożsamość. Jedna i druga może być dziedziną rozważań teoretycznych ale także może oznaczać praktykę. Same

słowa „strategia” i „polityka” są pojęciami abstrakcyjnymi.

Strategia może służyć polityce, może być jej elementem. Może ona służyć jako zespół narzędzi do osiągania celów<sup>32</sup> w różnych dziedzinach<sup>33</sup>.

Jednak zawsze, gdy zestawimy ze sobą politykę i strategię dotyczącą tego samego problemu to wiodącą jest polityka strategia zaś jej służy.

Po przedstawieniu poglądów na temat polityki oraz strategii, należy przypomnieć co się kryje pod pojęciem „taktyka” i co ją łączy ze strategią oraz polityką. Podobnie jak uczyniliśmy ze strategią warto zwrócić uwagę na jej znaczenie w pojęciu wojskowym.

Taktyka to teoria i praktyka rozmieszczania oddziałów wojsk, rodzajów broni, okrętów itd., manewrowania nimi w ich wzajemnym odniesieniu do siebie i nieprzyjaciela oraz używania ich w walce<sup>34</sup>.

Taktyka to metoda postępowania, umiejętność używania rozporządzalnych sił dla osiągnięcia zamierzonych celów<sup>35</sup>.

Taktyka to sposób, metoda postępowania mająca doprowadzić do osiągnięcia określonego celu. W ujęciu wojskowym jest to umiejętność prowadzenia walki z nieprzyjacielem stanowiąca część sztuki wojennej. Taktyk zaś to ten, kto postępuje według obmyślonego planu<sup>3</sup>.

Taktyka jest częścią sztuki wojennej, umiejętnością przygotowania i prowadzenia walki przez jednostki wszystkich rodzajów sił zbrojnych i rodzajów wojsk nie przekraczający w zasadzie dywizji. Rozróżnia się przy tym taktykę ogólną, określającą zasady walki, w której biorą udział różne rodzaje wojsk (sił zbrojnych) oraz taktykę rodzajów sił zbrojnych

32 „Budowanie strategii to tworzenie takiej koncepcji działania, która: zapewni realizację celów, opierając się na silnych stronach firmy i korzystając z nadarzających się okazji i szans”. K. Oblój: *Mikroszkółka zarządzania*, PWE, Warszawa 1994, s. 67

33 „Właściwie sformułowana strategia powinna uwzględniać zestaw postulatów prakseologicznych, a więc powinna być celowa - umożliwiać osiągnięcie ustalonego celu: wykonalna czyli możliwa do wykonania; konsekwentna teoretycznie (niesprzeczna wewnętrznie) i praktycznie (zawierająca elementy, które sobie wzajemnie nie przeszkadzają); operatywna (komunikatywna i dająca się łatwo przetransponować na działania praktyczne); racjonalna oparta na rzetelnej wiedzy i uwzględniająca satysfakcjonujący poziom ryzyka; elastyczna - dopuszczająca korekty w realizacji, a także powinna być kompletna czyli kompleksowa. Rynkowy charakter firmy narzuca spełnienie postulatu przystawalności strategii do zidentyfikowanego rynku docelowego i otoczenia konkurencyjnego.”, IC. Grzybowski, *Strategia z portfelem. Życie Gospodarcze*, nr 2, 1998.

34 W. Kopaliński: *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wiedza Powszechna, Warszawa, s. 955-956.

35 Tamże, s. 956.

36 *Słownik języka polskiego*, PWN, tom IX, Warszawa 1967, s. 25.

i rodzajów wojsk np. taktyka lotnictwa, piechoty<sup>37</sup>.

Taktyka wywodzi się od słowa porządkuję. W pojęciu wojskowym jest to nauka o prowadzeniu działań wojennych, jest sztuką dowodzenia oddziałami, w czasie walki i organizowania manewru. Taktyka jest częścią strategii. Jest to ogół sposobów i metod stosowanych dla osiągnięcia wyznaczonego celu... Taktyka określa drogi i środki walki najbardziej odpowiadające konkretnym warunkom w danym momencie. Jest częścią strategii przez nią określaną i ją obsługującą<sup>38</sup>.

Jeżeli taktykę omawia się nie jako część sztuki wojskowej wówczas najczęściej łączy się ją z opisem strategii. I tak:

„Do taktyki stosowanej w krótszych okresach w celu umożliwienia osiągnięcia w dalszej przyszłości celów strategicznych zalicza się opracowanie nowych metod optymalizacji decyzji, projektowanie nowych rozwiązań technologicznych i ich badanie laboratoryjne (prototypy), opracowanie programu doskonalenia i wymiany kadr, itd.”<sup>39</sup>.

„Taktyka zarządzania, jeśli długofalowy program rozwoju organizacji, polegający na kolejnym realizowaniu celów etapowych, uznamy za strategię zarządzania, możemy mówić wówczas o taktyce zarządzania jako o wyborze konkretnych sposobów realizacji kolejnych celów etapowych. Chodzi tu więc o doskonalenie środków, którymi się dysponuje, do zadań realizowanych w konkretnych warunkach, o koordynację działań zmierzających do osiągnięcia kolejnych celów etapowych i wreszcie o dobór bodźców, za pomocą których pobudza się pracowników do działania[...] Wybór taktyki zarządzania należy do kierowników niższego szczebla, którzy chcąc doprowadzić do osiągnięcia postawionych przed nimi celów muszą dostosować się do zmiennych z natury i trudnych do przewidzenia na najwyższym szczeblu warunków działania, próby centralnego ustalania taktyki zarządzania w dużych organizacjach są więc z góry skazane na niepowodzenie. Możliwe jest jedynie limitowanie środków oddanych do dyspozycji kierowników średniego i niższego szczebla; decyzje dotyczące sposobu użycia tych środków określają m.in. wybór taktyki”<sup>40</sup>.

Dodajmy jeszcze i to, że taktyka nie musi być zawsze bierna w stosunku do tego, co zostaje określone w strategii. „Niekiedy w trakcie wyboru taktyki może okazać się, że realizacja celów strategicznych jest niemożliwa przy danych środkach i w danym układzie warunków lub, że działanie takie

37 Wielka Encyklopedia Powszechna, PWN, tom XI, Warszawa 1967.

38 Słownik Wyrazów Obcych, PWN, Warszawa 1994, s. 654.

39 Mała Encyklopedia Ekonomiczna, PWE, Warszawa 1974, s. 804-805.

40 Mała Encyklopedia Ekonomiczna, PWE, Warszawa 1974, s. 836.

może spowodować nieprzewidziane w założeniach strategicznych przestępstwa, szkodliwe dla organizacji. Konieczne jest wówczas skorygowanie obranej strategii zarządzania. Wymaga to funkcjonowania zwrotnych sprzężeń informacyjnych między środkami ustalającymi strategię i taktykę zarządzania" <sup>41</sup>.

41 Tamże.

## MARKETING IDENTITY OF THE TOURIST PRODUCT OF THE REPUBLIC OF CROATIA

MARCEL MELER, DRAGO RUZIC  
Faculty of Economics, Osijek

**H**HAVING DECLARED its independence in 1990, the Republic of Croatia took the course of a thorough economic transformation. This has manifested itself primarily in the transformation of the socially owned property into private property and in the development of a market oriented economy. In this context, efforts are made to fully establish an integral market as a market of goods, of capital and of labor. Free enterprise and private property are the basic requirements for the entire economic transformation.

The Republic of Croatia is a country in transition, which implies the initiation of new development cycles based on marketing researches. This fact has, however, been significantly extended by the necessity to restore and rebuild the parts of the country devastated by the war and to enable the displaced, banished persons to return to their homes. The management of the development must have its starting point in marketing, so that we might say - although this may seem to be too ambitious - that the management of marketing in its greatest part in fact also means management of development. Marketing, as a creative economic process, as a business conception and even as a specific marketing philosophy of life, must first apply prospective methods of forecasting to identify the directions which ought to be chosen in the function of the entire economic development, but which would at the same time be in keeping with the Potentials of the country exhausted by war.

Marketing directs and fosters optimal development and rational disposal of all available resources. Main directions of marketing Operations must at the same time be oriented primarily towards the recovering from the consequences of war, acceleration of transition processes, an integral economic development and a more efficient Integration into the international division of labor. Marketing should also significantly contribute to the increase of the efficacy of economic subjects' business transactions; this should be achieved by reaching goals of two kinds: quantitative, which are in the function of the development of economic subjects (increase of their share on the market, of profit, of the number of employees, and the like) and qualitative goals in the function of the development of economic subjects (structural changes in the processes of production and those of business transactions, new technologies, new products, new Organisation, new methods of management, etc.). Marketing should, further, contribute to the shortening of the transition period, that is, to the acceleration of the transition processes in all three of its fundamental aspects (proprietary, marketing, and political). To fulfil this purpose, the following forms of marketing should be applied in aggregate terms: macro and micro marketing, business and social marketing, political marketing and megamarketing as well.

Marketing efforts must on the micro level be directed primarily towards:

1. integral and comprehensive marketing research;
2. development of marketable and profitable products;
3. adjustment to the demands of the international market;
4. keeping the high quality Standards of the products;
5. Stimulation of the creative and innovative potentials of the employees.

This is how marketing should indirectly contribute in the re-design of Croatian economic pattern on the macro level. Marketing can also - indirectly - significantly contribute in the re-structuring of the economy by eliminating its structural deformations. All this should, finally, in its entirety foster the setting up of a modern, market oriented Croatian economy. The question is, of course, how to operationalise this process. Because, in order that the process be successful, it is obviously necessary to also create a completely new economic and marketing identity of the Republic of Croatia.

Like most of the countries undergoing democratic changes and transition processes, the Republic of Croatia is in its post-war period faced with difficult, but not unsolvable tasks. Creating the image of the country is by no means a simple assignment. However, with the aid of a well organized

marketing, **the** country can - **even** in a considerably short period of time - acquire a favorable image in the eyes of other countries' public. This is particularly important because it allows the acquisition of corresponding advantages that are best expressed through their possible influence **on**:

- a) the consumers - through increased buying of products or **using of Services**;
- b) financial environment - through granting international credits **and** investing in infrastructure, or directly into the economy;
- c) other interested factors - through supporting business transactions and development initiatives and through joining **the** international Integration processes.

While micromarketing is represented through a strategic marketing process of an economic subject aiming at directing the subject's marketing activities and allocation of its resources, macromarketing should be focused on the aggregate flow of goods and **Services** to realize the set social goals. Macromarketing is that factor that in the further development of the Republic of Croatia must play almost the most important role. Marketing activities reduce the risks of the market, both from the point of view of economic subjects and from that of the country as a whole. Marketing directs and stimulates optimum development and rational management of all available resources. In this context, the basic working directions of management must be at the same time focused primarily on overcoming **the** consequences of war, on accelerating the transition processes, on integral economic development and a more efficient inclusion into the international division of labour.

Priority strategic courses of economic development of the Republic of Croatia must certainly be tourism and agriculture, because beside the potential prerequisites, there are also all other conditions that may make these two economic branches the ones that will significantly contribute to the economic revitalization which is extremely important in the post-war situation. The importance is in the very close connection between these two branches of economy, and through their integrity and through the sales of their **Outputs** - tourist products - it is possible to achieve much better effects than in the classic export of industrial goods. However, to realize all this, it is first of all necessary to make strong marketing efforts in the tourist branch to make the tourist product of Croatia generally more identifiable, more competitive and stronger more clearly positioned on the increasingly demanding international tourist market.

We must emphasize the fact that before the defensive independence war Croatia was making between 2 and 3.2 billion US\$ from tourism, where

more than 2/3 came from the foreign tourists' consumption. Having in mind the investment activities, multiplication effects and the rate of direct and indirect employment in tourism, and, finally, having in mind the effects made through the so called *invisible* export, it is obvious that tourism - from which Croatia expects over 1.6 billion US\$ in 1996 (with 22 million tourist days) - must as soon as possible win its pre-war positions, and even do better than that. This, of course, won't be easy because it will first be necessary that the Republic of Croatia creates a new political, economic, and, eventually, also a new tourist identity.

In order to succeed in all that has been mentioned above, it is necessary to re-define the marketing process in tourism in the following way:

1. research of the real and potential tourist market followed by the research of the objectively reached tourist identity of the Republic of Croatia, as well as the analysis of competitive advantages and disadvantages and the analysis of the current and expected institutional, political, legal and other limitations;
2. re-definition of the marketing goals of tourism;
3. re-definition of the marketing strategy of the development of tourism with the application of the alternative approach;
4. re-definition of the marketing-mix, where it is very important to determine in advance which *Croatian* tourist product (or products) could be used as a symbol of the identity or of the image of the Republic of Croatia in the world;
5. a continuing, thorough and comprehensive marketing control of the entire process.

The choice of a recognizable tourist product of the Republic of Croatia will, in addition to its influence on the creation of the tourist identity, also significantly influence the process of transformation of ownership, that is, the process of privatization and, what is especially important, the process of re-structuring of the aggregate participating in the creation of the tourist product.

From the already performed research, it is possible to conclude that the existing internal structure of partially integrated tourist products in the Republic of Croatia is still inadequate because there are still some products of unbalanced quality (especially the non-material ones in the form of Services), and there are also many open questions in the relation between the price and the quality both of particular partial products, and of integral tourist products as a whole. This is especially important for the fact that the quality of particular partial products must, as a rule, be fairly equal



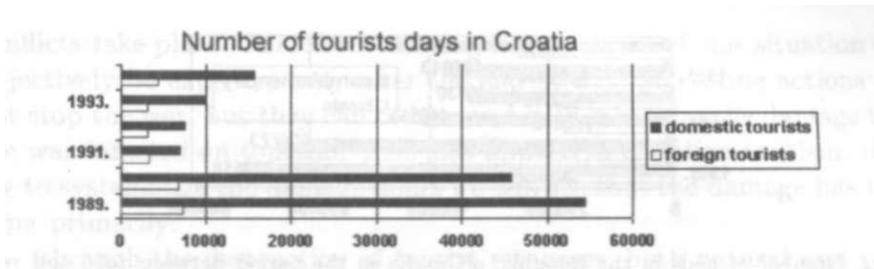


Fig. 1. Review of the realised number of tourist days in the republic of Croatia in the period between 1989 and 1994

Source: Statistički ljetopis Hrvatske(Statistic Annual of Croatia) 1995, p. 346

because **only** one partial product of poor quality can cause the consumer's dissatisfaction with the entire (integrated) product. Of course, the choice of the appropriate tourist product must also determine its adequate price acceptable for the potential segments of consumers, it must include the appropriate distribution of *meeting* type through the combination of the logistic principles *to oneself* and *from oneself*, and it must, of course, include the appropriate, but most of all efficient promotion.

In conceiving the tourist product of the Republic of Croatia, special attention must be paid to world trends in structural transformation of tourism into its intensive, so called *soft* variety that, among other things, includes also a highly differentiated approach towards guests, which presupposes a very wide and thorough segmentation of the market, tending - at least theoretically - towards the satisfaction of particular needs of each individual guest, needs that usually have their source in hedonism and in an active approach to social life and that are especially reflected in the efforts to integrate adventure, fun, hobby, recreation and a general increase of the quality of life into the tourist product. This section of the tourist product is consumed through catering partial products in material and non-material form, and at the same time through these products the analysis and economic valorization of other (material and non-material) factors of tourist product of a particular economic subject are being performed. Therefore, the analysis of the catering supplies should also be included in the analysis of the reached identity level of the tourist product of the Republic of Croatia.

In reviewing the **Situation** in catering supplies of the republic of Croatia, one should start from the Situation as it was in 1989, the year regarded as the last *representative* year before the war, but also before the period of privatisation which has significantly influenced the changes in the structure of catering supply. Due to the war, the **Situation** in catering

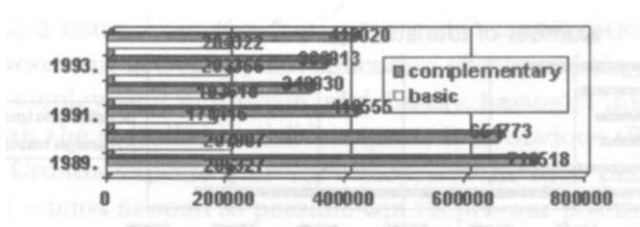


Fig. 2. Number of beds in the Republic of Croatia in the period between 1989 and 1994 according to their type

Source: Statistički ljetopis Hrvatske 1995, p. 346

supplies in 1991 and 1992 was radically changed, as it can be observed from the statistics.

Independently from the objective causes of the change in the structure of catering supply and from the expressed changes, one must conclude that the recent catering supply of Croatia, the development of the creation of tourist products, as well as the low level of their diversification were based primarily on mass demand. Therefore the goal markets of the consumer public on the international market included a specific section of the population with a lower purchasing power, and this made the growth of tourist consumption dependant from the inflow of tourists. This quantity was transformed into quality as a result of the absolute growth of the purchasing power in Europe, but basically, it was a spontaneous process without much influence of the Creators of the tourist supplies. Indeed, in this competitive match the Creators of the tourist products who weren't sufficiently marketingly ready, certainly could not sufficiently exploit the above fact, so that much more modest results were achieved, than it was possible.

In the actual moment of Croatian tourism, there are several factors that significantly aggravate the process of accomplishing the priority tasks of its restructuring and re-positioning. The most important of these factors is the Situation of *neither war no peace* having as a consequence the image of Croatia as of a country at war. Another important problem are the recently liberated territories with a great number of devastated and ruined catering objects that have either been destroyed in the war or demolished through non-functional use over the last few years. Vukonic<sup>1</sup> says the following about these current problems: "War is a Situation which stops or limits the tourist flows directed towards the regions in which the military

1 Vukonic, B.: Marketing u ratnim prilikama i za ratne prilike, Turizam, 9-10, Zagreb 1993- P- 192-

conflicts take place. Therefore a lasting improvement of this Situation can objectively be expected only after the end of war. Marketing actions can not stop the war, but they can reduce and even minimise the damage that the war inflicted on tourism. This also applies to Croatian tourism. If we try to systematize the damage done, we will see that the damage has been done primarily:

- through the destruction of tourist resources, both natural and those created by man;
- through the devastation (of different forms and origin) of the capacities of tourist supply;
- through the shaken position of Croatian tourism on the international tourist market, and through the outflow of qualified manpower that, until recently, was employed in tourism".

Direct consequences of war on Croatian tourism were the following:

- tourist revenue in 1992 was recorded in 62% destinations less than before the war;
- until 1993, 22% of protected objects of nature and 37% of the entire historical and cultural heritage of Croatia were either destroyed or under occupation;
- the entire number of accommodation facilities was reduced by one third;
- direct war damage on hotels and other catering establishments reached billion Austrian Schillings, while the costs of renovation of the objects which were used for the accommodation of banished and displaced persons was estimated at 1.2 billion Schillings;
- the tourist revenue realized in each year of war was, on the average, 68% smaller than that which could have been realized had there been no war;
- « the cumulative loss in the number of hotel days in the period between 1990 and 1995 was 71% for foreign guests, while the number of domestic tourists was reduced by 43%;
- the loss of income in the basic and complementary accommodation capacities and the entire indirect losses in the tourism of the Republic of Croatia are estimated at minimum 10 billion US\$.

The importance of tourism for the Republic of Croatia has enforced the Organisation of the future strategic development of this section of

2 The data have been taken from: Hendija Z., Ivandic N., Mikacic V., Radnic A.: Promjene u turizmu Hrvatske pod utjecajem rata, Znanstveni skup "Susreti na dragom kamenu", Pula 1996, pp. 183-194.

economy as the priority task. One of the important steps in this context is the ordering and elaboration of the *Main Tourist Plan of Croatia* executed by Horwath Consulting from Vienna and the Institute for Tourism from Zagreb; this action in fact means that one of the most developed tourist countries of Europe has purchased the specific *know-how*. In addition to this, the making of strategic marketing plans of individual counties (Zupanije) in Croatia is also in progress. The making of these plans is congruent with the requirement that the creation and application of strategic marketing should take place at all levels: from the Republic as a whole, over regions (or counties), down to the level of individual tourist localities and individual enterprises of tourist supply. To illustrate the importance of such a plan for the strategic development of tourism in Croatia, here is a quotation from the introduction signed by Mr. Galler<sup>3</sup>, general manager of the Austrian Tourist Office: "As a result of its current political and economic **Situation**, Croatia has a unique opportunity to determine the plan and chose the strategy of restoration and further development of tourism, without falling into the trap of a fast and short-term exhaustion of its natural resources for a currently urgent need for fast economic growth. This would, namely, in ten or twenty years, bring Croatia into a **Situation** resembling that which already exists in similar Mediterranean countries".

The characteristic of the development of tourism in Croatia so far is that it was developed at random, with only sporadic strategic analyses of its market position, and even these rare analyses were accompanied neither by any consistent marketing strategy nor by a product policy as a constructive consequence of such an analysis. This is especially a problem with catering products intended for tourism consumers.

Indisputable **Observation** of many experts in the field of tourism is that the tourist product of the republic of Croatia is in the stage of **Stagnation** which has been observed already in 1989. Weber also gives a graphic presentation of his **Observation** of the **Stagnation** of the tourist product of Croatia<sup>4</sup> (fig. 3).

After the phase of joining the foreign market Croatia could have been considered as a medium developed country with 5.6 to 6 million foreign

3 Preface to *Glavni turistički plan Hrvatske (Main Tourist Plan of Croatia)*, book 1, Institut za turizam and Horwath & Horwath, Zagreb 1994.

4 Elaborated according to: Weber S.: *Turistički proizvod Hrvatske - životni ciklus i implikacije (Tourist Product of Croatia - Life Cycle and Implications)*, Turizam, 11-12/1992, p. 163.

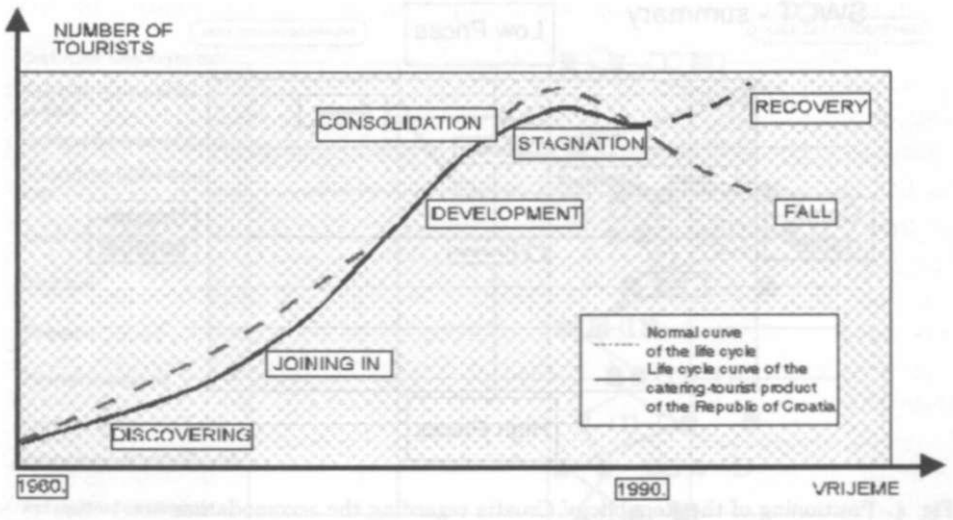


Fig. 3. Life Cycle of the Tourist Product of the Republic of Croatia

Source: Weber S.: Turisticki proizvod Hrvatske - zivotni ciklus i imphkacije, Turizam, 11-12/1992, p. 163

visitors who have realized around 41-42 million tourist days, or, all together with domestic tourists, it had around 67 - 68 realized tourist days. In the last decade the market share of Croatia in international tourism has dropped from 2.1% to 1.8% of its share in Europe, and from 4,5% to 3.7% among the Mediterranean countries. The highest share in the tourism in the Mediterranean was reached in 1985 with 5.2% and since then the percentage has been decreasing. The reasons for such development cycle should be sought in numerous factors, but the most important among them is the imbalance between the offered tourist products and the demands of the consumers. This, in other words, means that the intensive growth of the capacities has not been accompanied by qualitative improvements, which led to a growing discrepancy between the features of the offer and the requirements of the demand. Although Croatia is still perceived as a cheap destination, foreign guests in Croatia no longer give a positive evaluation of one of the most important characteristics - the proportion between the received value and the invested money.

In the SVVOT<sup>5</sup> analysis performed for the purposes of the Main

5 The name of this analysis is an abbreviation composed of the initial letters of the following analysis parameters: *strengths, weaknesses, opportunities* and *threats*. Some authors use the abbreviation WOTS-UP, according to Bobek, S.: *Strateskt management i projekti (Strategie Management and Projects)*, Informator, Zagreb

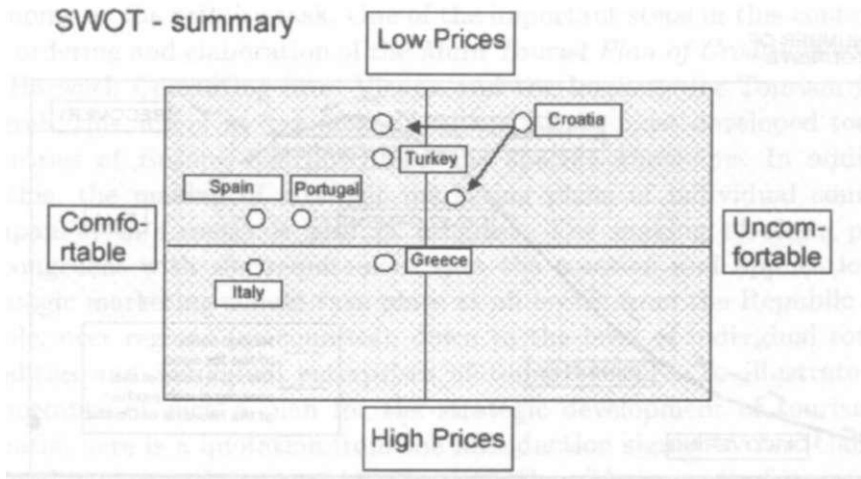


Fig. 4. Positioning of the Republic of Croatia regarding the accomodation

Source: Glavni turistički plan Hrvatske, book 3, p. 334

Tourist Plan of the Republic of Croatia it can be seen that regarding accomodation, Croatian tourist product is the worst positioned in comparison with the competition and this demands quick and radical changes in two possible directions. First direction is the improvement of comfort and at the same time keeping the low prices, which would bring Croatia closer to the position of Turkey; the second direction includes a significant improvement of comfort with an increase in prices, which would bring Croatia closer to the position of Spain and Portugal (fig. 4).

The attestation of the bad position of Croatia regarding the *comfort of the hotels/restaurants*, that is of the *restaurants, coffee-houses and inns* can be observed in the results of the evaluation made by 28 European experts in the field of tourism (fig. 5).

In addition to these facts, the factors *good food, pleasant atmosphere* and *swimming pool* have been judged as negative elements of the tourist product in comparison with the competitive countries. All this supports the previous conclusion that many catering objects that constitute the infrastructure basis of the *tourist product of the Republic of Croatia* are also in the phase of **Stagnation** and fall of their life cycle. It is also important to consider the position of the tourist product of Croatia in relation to its competitive countries.

For that purpose it is interesting to compare the results of the

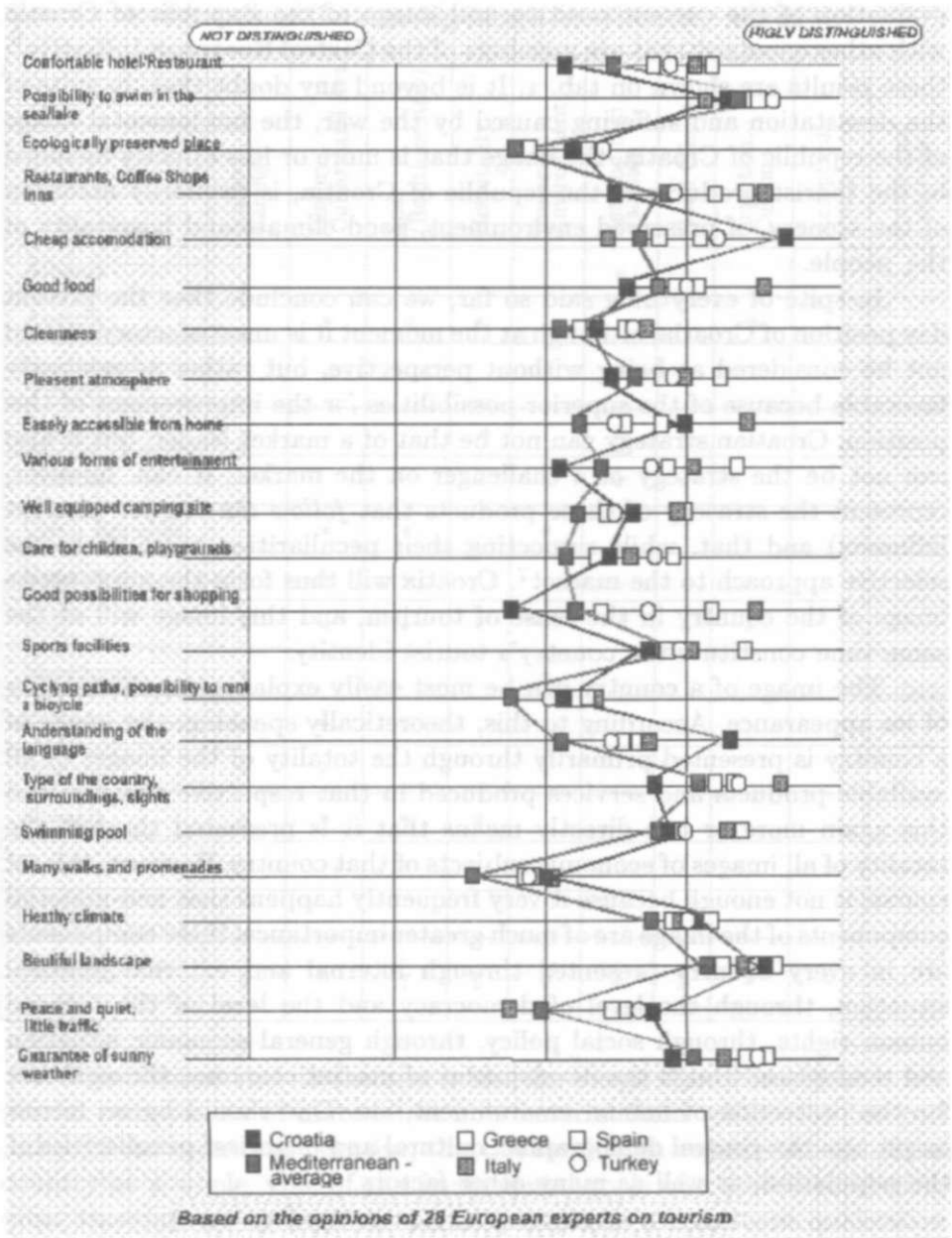


Fig. 5. Comparative evaluation of the characteristics of tourist offers  
 Source: Glavni turistički plan Hrvatske, appendix, incorporated graphs 7.1-7.7

evaluation of the current position and image of the Republic of Croatia with other countries that are members of the Central European Initiative<sup>6</sup>; these results are shown on tab. i. It is beyond any doubt that, in spite of the devastation and suffering caused by the war, the fundamental image of the republic of Croatia, the image that is more or less directly included in the tourist products of the republic of Croatia, is primarily made up of the scenery, of preserved environment, good climate and hospitality of the people.

In spite of everything said so far, we can conclude that the present day position of Croatia, although at the moment it is unsatisfactory, should not be considered as being without perspective, but rather as relatively favorable because of the superior possibilities or the improvement of this position. Croatian strategy can not be that of a market leader, but it also can not be the strategy of a challenger on the market; it can, however, represent the strategy of those products that *follow the market* (market followers) and that, while respecting their peculiarities, must chose the selective approach to the market<sup>7</sup>. Croatia will thus form the appropriate image of the country in the sense of tourism, and this image will at the same time constitute the country's tourist identity.

The image of a country can be most easily explained as the totality of its appearance. According to this, theoretically speaking, the image of a country is presented primarily through the totality of the images of all available products and **Services** produced in that respective country, and this again more or less directly means that it is presented through the totality of all images of economic subjects of that country. However, this, of course, is not enough because it very frequently happens that non-material components of the image are of much greater importance; these components are in every country presented through internal and external political Situation, through the level of democracy and the level of the realized human rights, through social policy, through general economic Situation and tendencies, through the development of market economy, through care for the protection of human environment, etc. One should by no means forget also the general demographic, cultural and historical peculiarities of the population, as well as many other factors.

6 Cetinski V., Weber S.: *Strateski marketing zemalja S.E.I. - temeljni okvir (Strategie Marketing of Tourism in the Countries of Central European Initiative - Fundamental Framework)*, 13<sup>th</sup> International Congress „Hotelska kuca 96“, Opatija, 17-18 October 1996, p. 29.

7 *Ibid.*, p. 170.



Tab. i. Evaluation of the existing image based on key words

|  | Scenery,<br>Variety | History,<br>Culture and Art | Spas<br>(Health centers) | Hospitality | Preserved<br>Environment | Sea and Sun<br>Vacation | Good Climate | Tradition,<br>Customs | Acceptable<br>Prices | Adventure,<br>excitement |
|--|---------------------|-----------------------------|--------------------------|-------------|--------------------------|-------------------------|--------------|-----------------------|----------------------|--------------------------|
| Albania                                |                     |                             |                          |             |                          | *                       |              |                       |                      | *                        |
| Austria                                |                     | *                           | *                        | *           |                          |                         |              | *                     |                      |                          |
| Bosnia and<br>Herzegovina              |                     | *                           |                          |             |                          | *                       |              |                       |                      |                          |
| Bulgaria                               | *                   |                             |                          | *           |                          | *                       | *            |                       |                      |                          |
| Croatia                                | *                   |                             |                          | *           | *                        | *                       | *            |                       |                      |                          |
| Czech Republic                         |                     | *                           | *                        |             | *                        |                         |              |                       |                      |                          |
| Hungary                                | *                   | *                           | *                        | *           |                          |                         |              |                       |                      |                          |
| Italy                                  | *                   | *                           | *                        | *           |                          |                         | *            | *                     |                      |                          |
| Macedonia                              | *                   |                             |                          |             | *                        |                         |              |                       |                      |                          |
| Poland                                 | *                   | *                           | *                        |             |                          |                         |              |                       |                      |                          |
| Romania                                | *                   | *                           |                          |             |                          |                         |              |                       |                      |                          |
| Slovakia                               | *                   | *                           | *                        | *           |                          |                         |              |                       |                      |                          |
| Slovenia                               | *                   |                             |                          |             | *                        |                         |              |                       | *                    |                          |
| Ukrainia                               |                     |                             |                          |             |                          |                         |              |                       |                      |                          |
| Central<br>European<br>Initiative Rank | 9                   | 8                           | 7                        | 5           | 4                        | 4                       | 3            | 2                     | 1                    | 1                        |

It is obvious that in the case when the image of one or of just a few partial components of material or non-material form within the integral image of the country is negative, this can result in a negative image of the country as a whole. One of the fundamental goals of a state's marketing must therefore be to keep the partial images at a congruent qualitative level. This is not to say that the political marketing is the most important one. On the contrary! There are examples in the world which rebut this. Some countries, such as for example South Korea, have over night become trade or business partners wanted everywhere in the world. And this is not all. Some countries are searching for and discovering their competitive

advantages which they then use as the basis for the development of their indigenous economic and thus also marketing identity.

The prerequisites for the creation of one's own good image are indigenoussness and a specific originality of the economic and marketing identity, as well as its individuality and thus also recognizability with respect to other countries. At the same time, this indigenoussness must not turn into its opposite by assuming a totally autonomous form of identity that in almost none of its segments would be comparable with the existing and world wide positively assessed identities of particular states.

Identity is, in fact, very difficult to define. It is commonly described as a set of features, characteristics and qualities which make somebody what he is. The purpose of creation of its own identity for the republic of Croatia is the transformation of Croatia from an object into an active subject of all events in the global economic and political conditions. In this process, tourist identity should be the result of the economic identity. Economic identity of a country, on the other hand, represents its peculiarity and speciality in relation to other, more or less comparable countries. This identity is partly a result of historic heritage, but in its greatest part it results from a strategically organized utilization and direction of natural, social, human, and other resources. Finally, it also retroactively results from the current image of the country in the countries immediate and wider neighborhood.

Economic identity of the Republic of Croatia should in one part result from a marketable and profitable tourist product of good quality. Here, the attention must be paid to the fact that the tourist product of the Republic of Croatia implicitly includes the profiling of a fairly recognizable and acceptable tourist product resulting from the average of all partially integrated tourist products offered on the tourist market. The latter can also be understood in a different way, without understanding the tourist product as an average product of a country, but by means of the ABC-analysis known in microeconomy, as the product that is mostly offered on the market. Therefore, we do not talk about the unification or about averaging of the offer of tourist products, but on the contrary, we emphasize their differentiation in which, at the same time, tourist products keep their predominant or comparative recognizability. When we speak about the tourist product of the Republic of Croatia which would at the same time illustrate the tourist identity of the country, this, in fact, means the choice between the products of nautical, elite, mass and other forms of tourism. Here, it is extremely important to position the chosen tourist product with all its characteristics on the ascending section of the life cycle curve, but it

should also have a favorable position with respect to the tourist products of competitive countries.

To establish the tourist identity it is necessary to determine:

- a) the maximum level of the desired goal of the state in the future,
- b) the objective level of the desired goal of the **State** in the future,
- c) the minimum level of the desired goal of the **State** in the future.

For each of these goal levels - in connection with tourism of course - it is necessary to determine a satisfactory number of alternative strategic directions of possible action and to assess the expenses for each of the Potential alternatives, whereby the greatest importance lies in the time dimension of realization of individual goals, and this dimension, in turn, depends on the quantitative and qualitative dimensions of the goals.

The realization of the tourist product of Croatia must be supported by the contribution of co-ordinated marketing efforts on the macro, mezzo and micro levels. This means that the strategic goals of the development of tourism in the Republic of Croatia must be seen as hierarchical goals with clearly determined vertical hierarchy and horizontal correlation.

In this post-war period it is obvious that the Republic of Croatia, like most of the countries that are going through the period of democratic changes and transition processes, is faced with difficult but not unsolvable tasks. However, by means of a theoretically well organized marketing, Croatia can, even in a relatively short period of time, acquire a favorable image in the public of other countries. With respect to the set priorities of development, the Republic of Croatia must apply well thought marketing efforts to reach the image level that will be able to achieve the following trinity:

- MADE IN image of export products of the Republic of Croatia,
- INVEST IN image of the Republic of Croatia as a country attractive for the investment of foreign capital, and finally, the core of our interest in this text:
- COME IN image of tourism of the Republic of Croatia.

It is possible to empirically establish that the Republic of Croatia presently does not have a determined and recognisable image resulting from an equally recognisable economic and marketing identity. The realisation of the above trinity will require the positioning of all positive dimensions of the country's own image into a coherent whole which will be able to correspond with the dynamic reality. At the same time, this would be the best and most efficient way out of all post-war traumas and the best way to catch up with modern European and global directions of development. Anyway, marketing can be of great help in the operationalization of

these efforts and especially in reducing the time necessary for their materialization.

### Literature

1. Bobek S.: Strateski management i projekti (Strategie Management and Projects), Informator, Zagreb, 1991.
2. Cetinski V., Weber S.: Strateski marketing zemalja S.E.I. - temeljni okvir (Strategie Marketing of Tourism in the Countries of Central European Initiative - Fundamental Framework), *iz* International Congress „Hotelska kuca 96“, Opatija, 17-18 October 1996, p. 29.
3. Hendija Z., Ivandic N., Mikacic V., Radnie A.: Promjene u turizmu Hrvatske pod utjecajem rata (Changes in the Tourism of Croatia under the Influence of War), Conference „Susreti na dragom kamenu“, Pula 1996.
4. Meler M.: Marketing u poratnim uvjetima: Primjer Republike Hrvatske (Marketing in Post-War Conditions: The Example of the Republic of Croatia), Hrvatska gospodarska revija, NO. 2, Zagreb, 1996-
5. Vukonic B.: Marketing u ratnim prilikama i za ratne prilike (Marketing in the War and for the War), Turizam, 9-10, Zagreb 1993.
6. Weber S.: Turisticki proizvod Hrvatske -zivotni eiklus i implikaeije (Tourist Product of Croatia - Life Cycle and Implications), Turizam, 11-12, 1992.
7. Preface to Glavni turisticki plan Hrvatske (Main Tourist Plan of Croatia), book 1, Institut za turizam and Horwath & Horwath, Zagreb 1994.



## ENTERPRISE CULTURE - COMMON ORIENTATIONS AND VALUES IN THE FIRMS' BUSINESS OPERATIONS

KORNELIJA RUKAVINA, NIHADA MUJIĆ

### Sazetak

**K**ADASE PO ZAVRSETKU poslovne godine prave popisi najuspješnijih tvrtki i analiziraju performance uspješnosti, neijretko se uocava kako slični mjerljivi ulazni pokazatelji daju bitno različite izlazne performance. To što se događa u procesiranju ulaza u izlaz, rijetko se može objasniti nekim mjerljivim čimbenicima.

Svoj značajan udjel u procesu stvaranja (ne)uspješnih poduzeća imaju čimbenici koji se (još uvijek) ne pojavljuju ni u kakvim bilancama, računima dobiti i gubitka, niti u ukupnom obračunu nacionalnog gospodarstva.

Kultura poduzeća je jedan od čimbenika kvalitativne naravi tzv. "meki" čimbenik koji na najčešće nevidljiv, ali sveprisutan način povezuje uposlene na putu k zajedničkom cilju.

Zajedničke orijentacije i vrijednosti, koje osjećanje, mišljenje, govor i djelovanje ljudi u jednoj organizaciji eine do određenog stupnja koherentnim, nisu u poduzećima prisutne od jučer. Dobile su, međutim, na značenju primjenom kvalitativnih metoda istraživanja i pojavom "kontingencijskog pristupa" u organizacijskoj teoriji.

Kulturni kapital snažno artikulira identitet organizacije i od posebnog je značenja pri stvaranju strategije poduzeća.

## 1. Kratski povijesni osvrt

Termin "kultura poduzeća" u literaturi se susreće još od početka 1950-tih godina (npr. 1951. god. objavljena je knjiga Eliota Jacquesa - *Changing Culture of the Factory*). Procvat literaturę posvećene *kulturi poduzeća* nastao je 1980-tih godina, usporedno s tzv. "novim valom" u menadžmentu.

U *klasičnoj teoriji organizacije* promatranoj kroz *normativističku školu* H. Fayola, *školu "Scientific management"* F. W. Taylora te *Strukturalističku školu* M. Webera, ne nailazi se na pojam "kultura poduzeća" iii pak "kultura organizacije".

Klasična se teorija bavi isključivo formalnom strukturom organizacije koju smatra apsolutno determinističkim sustavom, bez mogućnosti pojeinačne "participacije", zbog čega se ne može smatrati kulturom u pravom smislu.

Međutim škole "human relations" (Mayoo-va istraživanja) i "organizational development" otkrivaju "Human side of enterprise" (naziv koji je dao D. Mc Gregor), tj, "drugu stranu Mjeseca" - otkrivaju dakle svijet neformalne organizacije i neformalne kulturu.<sup>1</sup>

Prvi istraživači još uvijek ne rabę pojam "kultura poduzeća". To će tek kasnije učiniti neki od njih (F. Roethlisberger).

Hawthomski eksperimenti (iz čijih je rezultata i utemeljena škola "human relations") upucivali su na značaj *socijalne kohezije organizacije*, koju danas zovemo "kulturom organizacije".

Peters i Waterman, objavili su 1982. svoj rad *In Search of Excellence: Lessons from Americas Best-Run Companies*, New York (Potraga za vrhunskim dostignućima) nakon čega se *organizacijska kultura* počinje smatrati jednom od najvažnijih odrednica uspjeha poduzeća. Po autorima, poduzeća - organizacije mogu kulturom kao "unutranjom promjenom" manipulirati, upravljati iii je stvarati kao nusproizvod. Njihove pristalice promatraju kulturu kao normativnu djelatnost koja integrira organizaciju, na temelju koje se mogu donositi zaključci o uspjehu iii neuspjehu organizacije.

Nadalje, značajan doprinos proučavanju i razumijevanju uloge kulture poduzeća dao je E. H. Schein<sup>2</sup> po kome se kultura može promatrati i kao specifičan stil ponašanja organizacije, kao svojersna kolektivna svijest - okvir za ponašanje individua i grupa.

1 J. Zupanov: *Iz pregovora knjizi B. Jokić: Poduzeće u promjeni*, Alinea, Zagreb, 1994.

2 E. H. Schein: *Organizational Cultures and Leadership*, San Francisco, 1985.

To je sustav vrednosti koji ima svoje duboke podsvjesne razine kojima se ne može u cijelosti manipulirati.

Scheinov model kulture (1981) organizacije može se promatrati kroz tri međusobno povezane razine:

- temeljna shvacanja,
- vrijednosti,
- artefakte.

Zadaća temeljnih shvacanja i vrijednosti kulture je smanjivanje straha i napetosti članova organizacije u procesu prezivljavanja organizacije i prilagodbe vanjskom svijetu.

Sve su brojniji autori koji se bave proučavanjem *kulture poduzeća* i *kulture organizacije*.

Uobičajeni nazivi za ovo područje u germanskoj literaturi su *Unternehmenskultur*, *Organisationskultur*, a u anglosaksonskoj *Organizational Culture* i *Corporate Culture*.

Vidljivo je dakle da se *kultura poduzeća* i *kultura organizacije* uzimaju kao sinonimi, što slijedi iz tehno-ekonomske i socijalne cjelovitosti poduzeća.

Kada govorimo o *kulturi poduzeća* njome obuhvacamo:

- poslovnu kulturu - koja se odnosi na "vanjski život" poduzeća (poslovanje na tržištu)
- radnu kulturu - koja se odnosi na "unutarnji život" poduzeća (proizvodnja, odnosi među ljudima).<sup>3</sup>

I kao što je teško dati samo jednu definiciju kulture, još je (zbog relativno kratkog vremena bavljenja njome) teže dati samo jednu valjanu definiciju kulture organizacije, odnosno kulture poduzeća.

Ipak, zajednička svim autorima je konstatacija da se kultura poduzeća odnosi na zajedničke orijentacije i vrijednosti. Ona čini osjećanje, mišljenje, govor i djelovanje ljudi u jednoj organizaciji jedinstvenim i koherentnim do određenog stupnja.

Vrijednosti i norme su najbitniji dio kulture organizacije i od strateške su važnosti za ostvarivanje ciljeva organizacije.

*Unutarnji činitelji* kulture poduzeća:

- povijest poduzeća,
- velicina,

3 J. Zupanov: *Utjecaj sustava vrijednosti na razvoj gospodarstva (poduzetništva, poslovna i radna kultura, etika i moral)*, Drugo Međunarodno L N T E R C O N - Savjetovanje, Zagreb, 1997.

- menadžment,
- administrativni sustav,
- sustav vrijednosti,
- ciljevi poduzeća,
- spoina struktura,
- radno i životno iskustvo uposlenih,
- motivacija i emocionalne veze,
- obrazovanje,
- oblici komuniciranja,
- vrsta proizvoda i tehnologije itd.

Poduzeća na okolinu reagiraju na različite načine, koje je Schein<sup>4</sup> nazvao kulturnim razinama i to:

1. *Vidljivo* kroz svoje *simboličke sustave*, kao što su:
  - specifičan *jezik* firme - koji biti npr. uljudan, nekonvencionalan, vojnički, oskudan i sl.
  - *rituali* - slavlja i običaji, kod prijema, otpuštanja uposlenih, odlaska u mirovinu i sl.
  - *odjeća* - koja može biti radna ili civilna, a ova pak, ležerna, klasična, nametljiva i sl.
  - *forme ophodjenja* - kod prijema i pozdravljanja stranaka, sklapanja ugovora i sl.
2. *Djelomično vidljivo* kroz *norme i standarde*, odnosno:
  - maksime,
  - ideologije,
  - zabrane.
3. *Nevidljivo* - *uglavnom nesjesno* kroz svoja *temeljna shvaćanja* o:
  - odnosu prema okolini,
  - istini,
  - prirodi čovjeka,
  - prirodi ljudskog djelovanja,
  - » prirodi međusobnih odnosa.

Za razumijevanje kulture nekog poduzeća, treba krenuti upravo od posljednjeg navedenog - a to su *temeljna shvaćanja* iz kojih se zapravo formulira *filozofija poduzeća*.

Samo *jaka* kultura poduzeća može imati značajniji utjecaj na (ne)uspjeh poduzeća. O *jakoj kulturi poduzeća* govori se kada:

4 E. H. Schein: *Coming to a New Awareness at Organizational Culture*, in: *Sloan Management Review*, 1984., 25, I g., Svezak 4.



- postoji jasna vizija iz koje se jednostavno izvode jednoznačne upute o djelovanju,
- ovisno o širini prijemivosti, postoji visok stupanj jedinstvenosti u mišljenju i djelovanju te,
- kada orijentacijske norme nisu samo preuzete, već su postale predmetom dubokog prihvatanja i uvjerenja.

U poduzećima jake kulture, nije potrebno sve normirati, jer se mnogo toga podrazumijeva, pa se odluke mogu donositi brzo, ali s druge strane upravo to može biti neodstatak, jer stvorena vizija je toliko dominantna da ne dopušta promjene ni kada je vrijeme za njih zrelo.

## 2. Kultura poduzeća u uvjetima promjena

Kultura poduzeća smanjuje beskrajnu varijabilnost ljudskog ponašanja (izazvanu velikim brojem slučajnih činitelja). Primjenom normi varijabilitet ponašanja svodi se na minimum, što omogućuje da se ponašanje organizira kao sustav, a primjenom mehanizma društvenih uloga (koja se također temelje na normama) moguća je koordinacija ponašanja, kolektivni napori i zajednički pothvat.

## 3. Kako se gradi kultura organizacije?

Izgradnja kulture poduzeća temelji se na shvaćanju okoline (Je li opasna!?, Zahtjevnost!?, Agresivnost!?, Možda dobronamjerna!?) i ponašanju u procesu svladavanja neravnoteža koje dolaze iz odnosa sa njome.

U objašnjavanju ljudskog djelovanja moguće su različite paradigme, a sve značajnijom postaje novija sociološka paradigma "human agency" - "structural constraint" - koja upućuje na sposobnost pojedinca na nezavisno djelovanje, ali u okvirima postojećih struktura (constraint). Struktura je uzastopce ponavljajući obrazac društvenog ponašanja.

"Ljudsko je ponašanje", kako kaže J. Zupanov<sup>5</sup> trajna dinamika napetosti između struktura, koje oblikuju ali ne određuju ponašanje, i ljudskih bića, koja vrše izbor, ali nisu potpuno autonomna.

Stvaranje određenog tipa kulture poduzeća ovisno je o nizu *vanjskih* i *unutarnjih* činitelja i to:

*Vanjski činitelji* formiranja kulture poduzeća:

- nacionalna kultura,
- gospodarstvena politika,
- gospodarska struktura zemlje,

5 Ibid.

- pravni sustav,
- finaneijski sustav,
- tržište,
- politika sindikata,
- odnos prema ljudskom poteneijalu,
- odnos prema prirodnom i ljudskom okolišu,
- odnos prema globalnom tržištu,
- pripadnost gospodarskoj grani itd.,
- prosudbe - vrednovanja postojeće kulture i otkrivanja nužnosti promjene,
- teraije - razvijanja novih orijentacijskih obrazaca i njihove primjene.

Kulturni razvoj može funkeionirati samo kao proces interakeije - cijela organizaeija mora biti uvjerena u nužnosti promjene te prihvatiti novu orijentaciju. U suprotnome, on će ostati vanjska prisila , kojoj će se ljudi opirati i zbog toga de dozivjeti neuspjeh.

Svaka organizaeija - svako poduzeće, zaseban je mikrokulturalni sustav koji egzistira u širem makrokulturalnom sustavu - unutar "nacionalne kulture" neke drzave.

Nacionalni makrokulturalni sustavi su pak uključeni u šire ekonomsko-  
 I fi  
 -socijalno-kulturne megasustave J. Zupanov govori o:

« zapadnom megasustavu iii tržišno-demokratskom,

- istočnom megasustavu iii centralno-planskom, a kasnije plansko-tržišnom,
- neotradicionalističkom megasustavu - s tržišnom ekonomijom prilagodnom nacionalnim kulturama.

Svaki od navedenih ekonomsko-socijalno-kulturnih (ESK) sustava, pridonosi razvoju specifičnog sustava dispozicija, koji omogućuje snalaženje u drustvenoj igri sto je uvjetuje struktura.

Kod svakog se poslovnog covjeka neizbježno javljaju dvojbe: je li usvojeni obražac ponašanja u vlastitom poslovnom sustavu dovoljno dobar za uspješno snalaženje u nekom drugom poslovnom sustavu, do koje mjere odustati od vlastitog na racun tudeg koda, da li i koliko zakoraćiti u "sivu zonu", kolika je snaga nepisanih (legalnih, ali moralno dvojbenih) pravila, sto od tude poslovne kulture usvojiti, a pri tomu ne izgubiti kulturni identitet?

Najčešća je u razvijenom svijetu poduzetnička kultura u kombinaciji s kulturom zadataka tj. timskom kulturom.

*Poduzetnička kultura* obilježava jaka središnja ličnost direktora i/ili vlasnika poduzeća, veliko povjerenje spram izabраниh suradnika, dobra komunikacija, kompetitivnost i sklonost riziku, usmjerenost prema učinku, prilagodljivost. Ovaj se vid kulture razvija u malim poduzećima, dok se u većim, organizacijski decentraliziranim poduzećima javlja poseban oblik tzv. *intrapoduzetničke kulture*.

Težnja je hod k visem - razvijenijem obliku poduzetničke kulture, a to je "kreativna kultura".

Priče, legende, junaci firme, norme koje su nekada nosile uspjeh u uvjetima promjene ustupaju mjesto dominantnosti, koherentnosti, inovativnosti, novim organizacijskim strukturama snažno disperziane moći i potencijala.

Kada se govori o kulturi poduzeća i poslovnoj kulturi nekog društva, ne smije se mimoći moralno-filozofski pristup, koji se posebno oslanja na katoličku-socijalnu doktrinu.

Tako dr. don I. Grubasić, kaže da nam je imperativ *monokratsku kulturu* dimenzioniranu kroz: *monolog*, *monopol* i *monolitnost* zamijeniti *demokratskom kulturom* koju obilježavaju:

- **Slobodan** i ravnopravan razgovor, dakle *kultura razgovora* umjesto kulture govora,
- prirodnost *pluralizmu*,
- zajedništvo *različnosti* i *raznovernosti*.

Sazeto bi se reklo, istinu autoriteta monokratske kulture valja zamijeniti autoritetom istine demokratske kulture i to u svim oblicima ljudskih zajednica počevši od braka i obitelji, preko crkve do poduzeća i države.

Poduzetnička kultura, kreativna kultura, demokratska kultura - samo su modaliteti *kulture samoobnavljanja* koja znači jačanje sposobnosti spoznanje sa svrhom promjena uz razvijanje raznolikosti resursa, kompetencije i potencijala uspjeha.

#### 4. Zaključak

Kompleksni i neizvjesni uvjeti življenja u Hrvatskoj obilježeni su brojnim neslaganjima oko koncepcije hrvatskoga društva, restrukturiranja i raspodjele resursa.

Brojna su poduzeća, nekada uzori, a zapravo proizvodi "birokratizirane kulture", nestala, neka se jedva odrazavaju, a malo je onih "s ime-

nom" koja su pokazala trajnu vitalnost. U traženju objašnjenja za visoka postignuća i porpadanje poduzeća sve se češće govori o *kulturi poduzeća* kao sustavu vrijednosnih orijentacija u poduzeću, koje osiguravaju i omogućavaju iskoristavanje inovacijskih i tehnologijskih potencijala.

U nastojanju da se stvori životno sposobno poduzeće i vitalan hrvatski ekonomsko-socijalno-kulturni sustav, valja kako se to u Bibliji kaže "prestati točiti novo vino u stare čase", odnosno "kulturu krpanja i popravljanja" zamijeniti kulturom samoobnavljanja, koja u poduzećima počinje ali se na njih ne ograničava.

Kultura hrvatskih poduzeća kreće se u rasponu od "birokratizirane" do targova "poduzetničke", a nasi su poslovni ljudi zbog nedovoljno razradene poslovne kulture nerijetko osuđeni na (ne)snalaženje u vlastitom, a još više u tuđim poslovnim sustavima.

Projektiranje i stvaranje jake kulture poduzeća koja će u sebi imati ugrađenu razvojnu komponentu zahtjevan je proces, još bolje rečeno, društvena inovacija koja može biti odlučujuća za našu ekonomsku (ali i političku) budućnost.

### Summary

There is no doubt that great changes have happened in Croatia, and that these changes were followed by a high degree of uncertainty - the war has been replaced by latent but obvious struggle about the conception of Croatian society and the restructuring and distribution of resources. Many firms that used to serve as examples, but that were in fact pure products of "bureaucratized culture", have vanished; some of them are barely surviving and there are very few firms "with a name" that have proved long lasting vitality.

In the search for the causes of either high achievements or ruin of the firms, the term *enterprise culture* (or *firm culture*) is used more and more frequently referring to a system of value orientations in a firm that secure and allow the utilization of innovative and technological potentials. In the effort to create a firm able to survive and a vital Croatian economic and social and cultural system, it is necessary - as the Bible says - "to stop pouring new wine into old glasses", in other words, the culture of fixing and "mending" must be replaced with "the culture of self-renovation" that originates in the firms but is not limited to them.

The culture of Croatian firms reaches from "bureaucratized" one to the traces of an "entrepreneurial" culture and our business people are, because of an insufficiently worked out business culture, frequently bound to (dis)orientation both in their own and even more so in foreign business Systems. Projecting and creating of a strong firm culture that will incorporate the development component is a demanding process, or better yet, it is a social innovation that could prove to be crucial for our economic (but also political) future.

### Literature

1. Jokić, B.: Poduzeće promjeni, Alinea, Zagreb, 1994.
2. Lukas, A.: Abschied von der Reparaturkultur-Selbsterneuerung durch ein neuse Miteinander.
3. Schein, E. H.: Coming to a New Awareness at Organizational Culture, in: Sloan Management Review 1984, 25, I g. 2, Svezak 4.
4. Schein, E. H.: Organizational Cultures and Leadership, a Dynamic View, San Francisco, 1985.
5. Schwärt & Devis: Matching Corporate Culture and Business Strategy, u: Organizational Dynamic 10, New York, 1981.
6. **Zupanov, J.:** Iz **pregovora** knjizi B. Jokić: Poduzeće u promjeni, Alinea, Zagreb, 1994.
7. Zupanov, J.: Utjecaj sustava vrijednosti na razvoj gospodarstva (poduzetništva, poslovna i radna kultura, etika i moral, Drugo međunarodno INTERCON, Savjetovanje, Zagreb, 1997.



**WYŻSZA SZKOŁA ADMINISTRACJI I BIZNESU  
W GDYNI**

**81-303 Gdynia, ul. Kielecka 7**

**tel. (0-58) 661 28 00**

**fax. (0-58) 621 12 70**

**ISSN 1428-7889**