

Kazimierz Perechuda

Trening kierowniczy (XIII)

Metodyka zmian własności

Dr Kazimierz Perechuda – Instytut Organizacji i Zarządzania, Akademia Ekonomiczna, Wrocław.

Celem treningu jest zapoznanie się z metodyką przekształceń własnościowych, jak również opanowanie umiejętności praktycznego przekształcania formy organizacyjno-prawnej jednostek gospodarczych.

Trening prowadzimy dla grupy 30-osobowej. Wyodrębniamy 3 zespoły po 10 osób. Uczestniczą także, oprócz trenerów, fachowcy-specjaliści. Realizują oni swój proces dydaktyczny w formie wykładów i seminarium, zapoznając uczestników treningu z następującymi zagadnieniami: a/ polityka prywatyzacyjna i reprivatyzacyjna rządu, b/ strategia reprivatyzacji ministerstwa przemysłu oraz agencji ds. przekształceń własnościowych, c/ formy organizacyjno-prawne jednostek gospodarczych, d/ metodyka przekształcenia przedsiębiorstwa państwowego, spółdzielni oraz spółki z o.o. w spółkę akcyjną, e/ metodyki przekształceń własnościowych innego typu, f/ proces tworzenia spółki joint-venture, g/ metodyka feasibility study, h/ wymogi agencji ds. inwestycji zagranicznych.

Ponieważ trening jest realizowany dla kadry organizatorskiej, więc zakłada się, że proces szkoleniowy służyć będzie pogłębieniu i rozszerzeniu już posiadanej wiedzy: menedżerskiej, prawnej, finansowej, ekonomicznej i marketingowej.

Punktem ciężkości procesu treningowego jest zapoznanie słuchaczy z różnorodnymi metodykami przekształceń własnościowych, jak również wyrobienie umiejętności sprawnej współpracy z zespołem konsultantów. W procesie treningowym należy pokazać dwie generalne grupy metodyk przekształceń własnościowych:

A) Metodyki wynikające z ustawowych regulacji przekształceń przedsiębiorstw państwowych i spółdzielni w spółki, oraz
B) Metodyki wynikające z nacisków rynkowych, tzn. dotychczasowa forma organizacyjno-prawna firmy okazała się nieefektywna, firmie grozi bankructwo, inne próby uzdrowienia sytuacji finansowej jednostki gospodarczej nie zdały egzaminu, więc zachodzi konieczność przekształcenia jej w inną formę organizacyjno-prawną, np. spółkę akcyjną typu pracowniczego.

Poszczególne grupy treningowe winny pracować nad następującymi metodykami:
Grupa nr 1: Metodyka przekształcenia przedsiębiorstwa państwowego w spółkę,
Grupa nr 2: Metodyka przekształcenia spółdzielni w spółkę akcyjną,
Grupa nr 3: Metodyka tworzenia spółki joint-venture.

W zależności od struktury osobowej i zawodowej podmiotów treningowych (kto jaką firmę reprezentuje?) można utworzyć grupy treningowe pracujące nad innymi rodzajami metodyk przekształceniowych.

Optymalny czas treningu wynosi 3 dni. Jego struktura przedstawia się następująco:

Dzień I

1. Trening kierowniczy: 1.1. Trening relaksacyjny, 1.2. Trening rekreacyjny, 1.3. Trening integracyjny.
2. Zajęcia seminaryjne: 2.1 Polityka prywatyzacyjna rządu, 2.2. Reprivatyzacja jednostek gospodarki nieuspołecznionej, 2.3. Metodyka przekształceń własnościowych.

Dzień II

1. Trening decyzyjny: Przekształcanie formy organizacyjnoprawnej przedsiębiorstwa państwowego /Metoda CIRCEPT/: 1.1 Kiedy przekształcać firmę?, 1.2. W co przekształcać firmę?, 1.3. Jak przekształcać firmę?, 1.4. Kim przekształcać?, 1.5. Współpraca z zespołem doradców, 1.6. Techniki negocjacyjne.

Dzień III

1. Trening decyzyjny: Projektowanie struktury organizacyjnej oraz system zarządzania nowej instytucji /Metoda LAMBDA/. Trening kierowniczy

Trening kierowniczy, przypadek decyzyjny nr 13: Jak wejść na rynki zagraniczne?

W trakcie seminarium finansowego zorganizowanego dla dyrektorów naczelnych i głównych księgowych 40 przedsiębiorstw państwowych nastąpiła dość znaczna rozbieżność poglądów na temat spółek joint-venture. W seminarium uczestniczyło gościnnie paru menedżerów i profesorów ekonomii z USA.

Strona amerykańska jednoznacznie stwierdziła, że nie ma żadnych problemów ze sprzedażą polskich wyrobów na amerykańskim rynku.

Polscy dyrektorzy wystąpili natomiast z zarzutem, że amerykańscy przedsiębiorcy nie są zainteresowani wchodzeniem w spółki joint-venture z polskimi firmami, co jest zgodne z prawdą.

Biznesmeni amerykańscy nie byli przeciwno spółkom joint-venture. Stwierdzali oni natomiast, że jest cała gama innych sposobów o charakterze finansowo-marketingowym, umożliwiających polskim przedsiębiorcom wejście ze swoimi wyrobami na rynek amerykański. Stąd też pracochłonna i czasochłonna procedura tworzenia spółek joint-venture jest najmniej szczęśliwym rozwiązaniem. Stwierdzili również, że jeżeli

firma ma kłopoty ze zbytym swoich wyrobów, to powinna np. zredukować o 10 stanowisk operatywnych zatrudnienie na wydziale produkcyjnym, a zaoszczędzony w ten sposób fundusz przeznaczyć w całości na zatrudnienie jednego superspecjalisty ds. sprzedaży.

Pytanie: Jaka jest logika rozumowania biznesmenów amerykańskich?

Interpretacja wariantów rozwiązań przypadku decyzyjnego nr 12 z poprzedniego numeru: „Selekcja ofert szkoleniowych.”

Dyrektorzy i kierownicy przede wszystkim przedsiębiorstw państwowych są „zalewani” różnorodnymi ofertami szkoleniowymi masowo powstających w ostatnim czasie firm konsultingowych. Możliwości „przeróbki” tej całej masy papieru są ograniczone. Powoduje to w większości przypadków łądowanie owych ofert szkoleniowych w koszu na śmieci.

Przedsiębiorstwo powinno mieć: a/ sporządzony plan doskonalenia kwalifikacji zawodowych na wszystkich poziomach zarządzania, b/ systematycznie uzupełniany zestaw aktualnych i przyszłych problemów: prawnych, kadrowych, finansowo-ekonomicznych, zarządczych.

Ad a/ Optymalnym wariantem podnoszenia i uzupełniania kwalifikacji załogi jest współpraca z jedną instytucją szkoleniowo-konsultingową, która jest w stanie samodzielnie zapewnić realizację wszystkich zamówionych przez daną firmę szkoleń. Najlepiej jest nawiązać systematyczną współpracę z instytutem organizacji i zarządzania odpowiedzialnej uczelni. Warto przy tym podkreślić, że znakomita większość firm konsultingowych oraz szkół menedżerów opiera się na kadrze naukowej tego typu instytutów.

Ad b/ Odpowiednia osoba w dziale organizacji i zarządzania sporządza zestawienie typu:

Grupa problemowa	Wyspecjalizowana firma doradcza
Prawna	x
Personalna	y
Finansowo-ekonomiczna	z
Zarządcza itd.	w

Na podstawie powyższej korelacji grupujemy oferty szkoleniowe i doradcze, dzieląc je dodatkowo na dwie grupy: a/ do natychmiastowego wykorzystania, b/ do wykorzystania w późniejszym terminie (w razie potrzeby).

K. Perechuda