

Witold Startek

Sposoby usprawniania przedsiębiorstwa

Mgr inż. W. Startek – Instytut Administracji i Zarządzania.

Doświadczenia zebrane w toku podejmowanych prac projektowych wykazują, że firmy doradcze stosują najczęściej następujące formy organizacyjne zespołów realizujących przedsięwzięcia usprawniające w przedsiębiorstwie z udziałem doradców zewnętrznych, w tym przede wszystkim przy zastosowaniu preferowanego przez specjalistów podejścia partycypacyjnego:

- 1) oparcie się na statutowych komórkach i służbach organizatorskich przedsiębiorstwa;
- 2) udział doraźnych grup decyzyjno-doradczych powoływanych w przedsiębiorstwie;
- 3) udział stałych zespołów zadaniowych powoływanych poza istniejącymi strukturami organizacyjnymi przedsiębiorstwa, których członkowie są całkowicie oddelegowani ze swoich komórek macierzystych.

Instytut Administracji i Zarządzania w latach 1988/89 przeprowadził badania w 39 krajowych firmach doradczych. Celem tych badań było m.in. określenie preferowanych przez te firmy form i metod pracy doradczej. Badania wykazały, że spośród firm deklarujących korzystanie z podejścia partycypacyjnego 2,2 proc. stosuje sposób pierwszy; 72,8 proc. stosuje sposób drugi; 27,8 proc. stosuje sposób trzeci.

Formę doradztwa należy dobrać indywidualnie uwzględniając między innymi

w każdym przypadku następujące kryteria:

- a** – stopień złożoności zadania organizatorskiego i możliwość zastosowania rozwiązań standardowych;
- b** – stopień zdeterminowania zadania (łatwość sprecyzowania – ze wskazaniem kierunków rozwiązań);
- c** – możliwość zastosowania znanego już sposobu postępowania (procedury) przy rozwiązywaniu problemu;
- d** – stopień zapotrzebowania na informacje dotyczące zagadnienia będącego przedmiotem prac;
- e** – możliwość rozwiązania zadania przez komórkę ds. organizacji;
- f** – koszt operacji projektowo-usprawniającej;
- g** – określenie kolejności i zakresu prac projektowych, organizacyjnych i wdrożeniowych;
- h** – wyznaczenie optymalnego cyklu projektowego ze względu na koszt i czas;
- i** – relacje projektowanego systemu z systemem ekonomicznym przedsiębiorstwa (2).

Badania wykazały, że kryteria te zdaniem krajowych firm doradczych decydują o wyborze tradycyjnego (eksperckiego) albo partycypacyjnego podejścia do rozwiązywania problemów w usprawnianej instytucji: kryterium **a** – stosuje 61,5 proc. respondentów, kryterium **c** – 38,5 proc. respondentów, **d** – 48,6 proc., **e** – 7,7 proc., **f** – 12,8 proc., kryterium **g** stosuje 46,1 proc., a kryterium **h** – stosuje 17,9 proc. respondentów (o punktach **b** oraz **i** brak opinii).

W praktyce projektowej różnie bywa z racjonalnością doboru sposobu postępowania i niekiedy w trakcie przyjęcia określonego stanowiska metodologicznego dochodzą do głosu partykularne interesy zleceniodawcy, a nawet doradców-ekspertów.

Konieczności korzystania z pomocy ekspertów i konsultantów w procesie doskonalenia organizacji na ogół kadra kierownicza nie neguje, sprawą dyskusyjną jest na ogół tylko to, czy konkretny problem będzie lepiej rozwiązany wewnątrz zakładu, czy też istnieje potrzeba skorzystania z pomocy doradcy z zewnątrz.

Ekspert z zakresu doradztwa Richard Kelley wymienia sytuacje, w których – jego zdaniem – lepiej jest korzystać z usług niezależnych ekspertów (doradców zewnętrznych):

- a** – przedsiębiorstwa nie stać lub nie potrzebuje ono stałego rzeczoznawcy-konsultanta;
- b** – przedsiębiorstwo potrzebuje dodatkowej pomocy przez krótki czas, na przykład w celu zebrania pewnych danych analitycznych, aby rozwiązać jakiś problem, czego rzeczoznawca zakładowy nie może się podjąć;
- c** – rzeczoznawca zakładowy lub inni pracownicy przedsiębiorstwa nie posiadają albo specjalistycznej wiedzy, albo doświadczenia niezbędnego w konkretnej sytuacji;

STRATEGIA ZARZĄDZANIA...



Usprawnienia wynikające z projektów przechodzą weryfikację na niższych szczeblach. Wszystkie wydziały realizują czynności określone wspólnym mianem „analizy celu wydziału”. Zastosowane w tym przypadku procedury umożliwiają wskazanie rozbieżności między żądaniami klienta a ofertą wytwórcy. Są one stosowane także przez grupy i zespoły, które obsługują wewnętrznych klientów. Jak wspomniano, tylko wzajemna, efektywna współpraca gwarantuje zaspokojenie potrzeb klientów zewnętrznych. W ostateczności, sukces głębokich zmian w British Telecommunications zależy od efektywności wewnętrznej łączności oraz wzajemnego szacunku.

Integracja „Bottom-up” i „Total Quality Management”

Zmiany zarządzania polegające na wprowadzeniu zarządzania „od dołu do góry” oraz „zarządzania totalną jakością” posiadają fundamentalne znaczenie dla zapewnienia długoterminowej prosperity i sukcesu British Telecommunications. Nieskoordynowanie omówionych procesów wkrótce mogłoby spowodować konflikty. Zapobiec temu mają odpowiednie procedury planowania, umożliwiające osiągnięcie efektu synergii między nimi. Z tego powodu wprowadzono w BT plan jakości i budżet (Quality Plan and Budget). Zastępuje on wszystkie inne procesy planowania w przedsiębior-

stwie. Jest budowany na podstawie aspiracji menedżerów, nadzorowany wspólnie z myślą o doskonaleniu standardów wykonania oraz zasad podnoszenia totalnej jakości. Ostatecznym jego rezultatem jest koncentracja wysiłków na różnym dążeniu: doskonaleniu jakości; redukcji kosztów oraz marszu w kierunku osiągnięcia pozycji przodującej w świecie firmy telekomunikacyjnej.

opr. Zbigniew Kękus

1. Artykuł zawiera fragmenty referatu przygotowanego przez D.W. Odgers na zorganizowaną w styczniu br. przez Ashridge Strategic Management Centre w Londynie konferencję pt. „Managing in the Multi-Business Company”.

d – atmosfera stworzona wokół danego problemu wymaga szczególnego obiektywizmu i rzetelności;

e – kierownictwo przedsiębiorstwa pragnie znać opinię specjalistów z zewnątrz przed podjęciem ważnej decyzji, niezależnie od opinii rzeczoznawców zakładowych (3).

Analogiczna ocena krajowych firm doradczych przedstawia się następująco: – pogląd **a** preferuje 40,9 proc. respondentów, pogląd **b** preferuje 48,6 proc. respondentów, pogląd **c** – 64,0 proc., pogląd **d** – 48,6 proc., pogląd **e** – 56,3 proc. respondentów.

Alternatywny sposób postępowania w toku realizacji procesu doskonalenia organizacji polega na oparciu się przede wszystkim na doradcach wewnętrznych, czyli po prostu na pracownikach przedsiębiorstwa.

Richard Kelley uważa, że w pewnych przypadkach doradcy wewnętrzni zdecydowanie lepiej mogą poradzić sobie z problemami przedsiębiorstwa poddanego procesowi usprawniania z następujących powodów:

a – można natychmiast korzystać z ich usług i szybko reagują na postawione zadania;

b – są lojalni w stosunku do swoich przełożonych;

c – ponoszą osobistą odpowiedzialność za podejmowane z ich rekomendacji decyzje;

d – ich usługi są względnie tanie (szacuje się, że grupy zakładowych rzeczoznawców rozwiązują problemy o 30-50 proc. taniej niż eksperci ze specjalistycznych firm doradczych);

e – mają wszechstronną wiedzę o przedsiębiorstwie.

Oto wyniki badań dotyczące oceny krajowych firm doradczych: pogląd **a** preferuje 46,1 proc. respondentów, pogląd **b** preferuje – 30,7 proc., pogląd **c** – 28,1 proc., **d** – 64,1 proc., pogląd **e** preferuje – 33,3 proc. respondentów. Ciekawe, że tylko jedna z badanych firm wyraziła opinię, iż wyższe kwalifikacje zawodowe mogą mieć doradcy wewnętrzni i to może przesądzać o ich większej przydatności dla usprawnianej instytucji.

W świetle krótkiej charakterystyki sposobów postępowania stosowanych w toku doskonalenia funkcjonowania przedsiębiorstwa, nasuwa się spostrzeżenie, że dyrektor i kadra kierownicza przedsiębiorstwa powinni umieć korzystać z obu wspomnianych typów doradztwa (tj. zewnętrznego i wewnętrznego) w sposób komplementarny. Należy liczyć się z występującymi nieraz trudnościami zaangażowania do prac usprawniających specjalistów i rzeczoznawców, w tym przede wszystkim doradców zewnętrznych.

Zjawisko to występuje często w polskiej praktyce gospodarczej i jest spowodowane między innymi widocznym od pewnego czasu nienadążaniem przez specjalistów-doradców, zarów-

no z firm doradczych jak i z instytucji naukowo-badawczych i wyższych uczelni, za zmianami spowodowanymi wprowadzaniem nowego systemu zarządzania w warunkach rynkowej gry ekonomicznej.

Jest to obecnie zrozumiałe, gdyż dyrektorzy przedsiębiorstw, znajdując się pod presją spraw bieżących, muszą szybciej opanować umiejętność działania w nowym systemie zarządzania. Specjaliści natomiast nie podlegają takiemu przymusowi i wielu z nich albo poprzestaje na tłumaczeniu lub kompilowaniu opisów, interpretacji i zaleceń praktycznych z literatury zachodniej, która odpowiada potrzebom praktyki zarządzania – ale w innych systemach, albo też ogranicza swoje zainteresowania do spraw ogólnych i ucieka od rzeczywistości na przykład w tak zwane badania podstawowe (4).

Witold Startek

1. Zob. W. JĘDRZEJCZAK, W. STARTEK: *Problemy funkcjonowania firm doradczych w Polsce – wyniki badań*, referat na seminarium naukowe pt. „Problemy rozwoju doradztwa w Polsce”, IAIZ, czerwiec 1989.

2. Por. A. MUSIOL: *Organisation von Organisationsprojekten in der Industrie*, cz. 1 i 2, „Zeitschrift für Organisation”, 1974, nr 4 i 5.

3. Zob. R.E. KELLEY: *Should You Have an Internal Consultant?*, „Harvard Business Review”, XI-XII 1979.

4. Zob. H. SADOWNIK: *Pozycja dyrektora przedsiębiorstwa*, „Doskonalenie Kadry Kierowniczych”, nr 1, 1987, s. 4-5.

PRZYPOMNIENIA

SPROSTOWANIA

GIEKAWOSTKI

Metoda BCG

Metoda BCG (Boston Consulting Group) opiera się na tzw. krzywej doświadczenia wywodzącej się od krzywej przyuczania (1). Krzywa przyuczania została opracowana po raz pierwszy w przemyśle lotniczym. Stwierdzono tam, że wyprodukowanie czwartego z kolei samolotu danego typu wymaga tylko 80 proc. robocizny bezpośrednio zużytej do wyprodukowania pierwszego egzemplarza, wyprodukowanie ósmego samolotu – 80 proc. egzemplarza czwartego, wyprodukowanie setnego egzemplarza – 80 proc. robocizny bezpośrednio potrzebnej do wyprodukowania pięćdziesiątego.

Badania nad krzywą przyuczania zostały uogólnione w postaci twierdzenia, że koszty produkcji spadają o 20 proc. za każdym razem, gdy produkcja się podwaja. I w tej uogólnionej postaci krzywa przyuczania bywa

najczęściej określana mianem krzywej doświadczenia.

Przebieg krzywej przyuczania wydaje się oczywisty, natomiast analogiczny przebieg krzywej doświadczenia wymaga, jak się wydaje, bliższego objaśnienia. Fakt, że nie tylko robocizna bezpośrednia, lecz także koszty całkowite produkcji podlegają 20 proc. spadkowi przy podwojeniu wolumenu produkcji, wynika z następujących przesłanek. Po pierwsze mamy do czynienia z tym, co określa się jako ekonomie skali. Otóż tak zwane koszty stałe, a więc niezależne od wielkości produkcji, w miarę jej zwiększania rozkładają się na coraz większą liczbę jednostek.

Po drugie, wchodzi w grę przyuczanie w ścisłym znaczeniu, przez które rozumie się nabieranie wprawy przez wykonawców i ulepszanie organizacji. Wreszcie dochodzą innowacje techniczne, zwłaszcza w zakre-

sie technologii, wprowadzane w miarę rozwoju produkcji.

Należy jednak podkreślić, że krzywa doświadczenia kształtuje się zgodnie ze swym klasycznym przebiegiem tylko w przypadku spełnienia następujących warunków:

- 1) występuje standaryzacja i stabilizacja produkowanych modeli (zmiany nie są zbyt częste);
- 2) wprowadza się specjalizację procesów i wyposażenia oraz stanowisk pracy (organizacja taylorowska);
- 3) istnieje dobra kontrola kształtowania się kosztów stałych;
- 4) prowadzi się stałe badania nad ulepszeniem wydajności;
- 5) rozgranicza się ściśle zmiany asortymentu produkcji.

Znajomość krzywej doświadczenia ma istotne znaczenie dla zarządzania strategicznego. Potwierdza teorię przewagi liderów na rynku, gdyż ten, kto ma największe doświadczenie w danym asortymencie produkcji, może albo zredukować cenę sprzedaży w celu poszerzenia swych rynków zbytu,

albo przy nie zmienionej cenie sprzedaży – zwiększać zyski, a tym samym możliwości inwestowania, finansowanie prac badawczo-rozwojowych i reklamy.

Metoda BCG ma również, zdaniem J. Brilmana, słabe strony. Krzywa kosztów całkowitych spada gwałtownie tylko w początkowej fazie rozwoju produkcji. Oznacza to, że w warunkach produkcji masowej różnice w poziomie kosztów własnych pomiędzy liderem i kontynuatorami mogą być znikome. Poza tym nagłe zmiany technologiczne (np. wprowadzenie nowych materiałów) stawiają pod znakiem zapytania przebieg krzywej doświadczenia, ponieważ anulują stopniowe doskonalenie procesów dostosowanych do technologii materiałów tradycyjnych.

Zb. Mar.

1. Charakterystykę metody BCG opieram na pracy: J. BRILMAN: *Gestion de crise et redressement d'entreprises*, Editions Hommes et Techniques, Paris 1985, s. 141 i dalsze.