

zna sprowadzić do rachunku kosztów granicznych (w przypadku istnienia wolnych zdolności produkcyjnych) lub

też do zastosowania metod programowania liniowego (w przypadku niedoborów zdolności produkcyjnych okre-

Tabela 1

## Podstawowe kryteria decyzji „make or buy?”

Własna produkcja (make)	Zakup (buy)
I. Kryteria pierwszego rzędu (bez możliwości wyboru)	
1. Konieczność zachowania tajemnicy własnej produkcji	1. Istniejące prawo ochrony produkcji danego producenta
2. Brak możliwości zewnętrznych dostaw (np. brak dostawców, brak zdolności transportowych)	2. Wiedza techniczna
3. Wymagania jakościowe (niemożliwe do spełnienia przez obcych producentów)	3. Niedobory własnych środków finansowych, kadr, urządzeń, powierzchni produkcyjnych
	4. Minimalne wielkości potrzeb
	5. Wymagania jakościowe niemożliwe do spełnienia przez własną produkcję
II. Ekonomiczne kryteria drugiego rzędu (możliwość wyboru)	
1. Niższe koszty	1. Niższe koszty
2. Wyższa rentowność	2. Wyższa rentowność
III. Kryteria trzeciego rzędu – dodatkowe, trudno lub wcale niemierzalne	
1. Niezależność/pewność – termin	1. Korzyści handlowe – związki interesu (handlowe)
– kształtowanie produktu	– kształtowanie asortymentu
– kształtowanie ceny	2. Zmniejszenie ryzyka w postępie technicznym
2. Prestiż	3. Magazynowanie
3. Elastyczność w dostosowaniu ilości do potrzeb	4. Przestrzeganie przepisów prawa
4. Wykorzystanie istniejących zdolności produkcyjnych	
5. Elastyczność finansowo-ekonomiczna przedsiębiorstwa (np. zdolność płatnicza)	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie nie publikowanych materiałów i rozmowy z prof. R.M.Kopsidisem z Fachhochschule w Muenster, grudzień 1990 r.

ślonych ogniwi). Decyzje dotyczące długiego horyzontu działania przedsiębiorstwa wymagają zastosowania rachunku prawdopodobieństwa i odpowiednich modeli optymalizacji procesów inwestycyjnych, specjalizacji i kooperacji produkcji, w warunkach niepewności i przy uwzględnieniu różnych szczególnych warunków, np. zmiany sytuacji koniunkturalnej na rynku.

Rozpoznanie stawianego tu problemu decyzji „make or buy?” oraz sposobów i metod jego rozwiązywania jest w polskiej literaturze i praktyce gospodarczej znikome. Nieliczne tylko przedsiębiorstwa – jak potwierdzają badania własne – zaliczają te decyzje do strategicznych i uświadamiają sobie konieczność ich podejmowania. Tymczasem one muszą być podejmowane, a konsekwencje zadecydują o przetrwaniu i rozwoju w warunkach gospodarki rynkowej.

Józefa Famielec

1. Od Autorki: Artykuł jest rezultatem własnych przemyśleń i badań prowadzonych przez autorkę od kilku lat. Wykorzystano ponadto: W. MAENNEL: *Entscheidungen zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug in der Praxis*, Verlag Neue Wirtschaft, Herne – Berlin, 1973 oraz R.M. GARRISON: *Managerial Accounting*, Business Publications, INC, Plano, Texas, 1985.

Brytyjski Fundusz Pomocy dla Polski w wysokości 50 milionów funtów ustanowiony został w czerwcu 1989 roku. Ze środków tych finansowane jest m.in. szkolenie polskich menedżerów w Wielkiej Brytanii. Obsługę administracyjną prowadzi głównie British Council; za jego pośrednictwem i częściowo ze środków Funduszu wyposażono w programy szkolenia i w niezbędny sprzęt kilka polskich ośrodków szkolenia menedżerów.

Poniżej przedstawiamy informacje o pobycie Polaków w brytyjskich przedsiębiorstwach. Program, w ramach którego odbywało się ich szkolenie, w generalnych zarysach przygotowała Konfederacja Przemysłu Brytyjskiego (Confederation of British Industry). Jej rola polegała na znalezieniu firm, które zgodzą się zorganizować stażyscie pobyt nie otrzymując w zamian żadnych opłat.

Pierwszych pięć osób wyjechało do Wielkiej Brytanii w połowie września 1990 r.; w następnych miesiącach w programie tym uczestniczyło kilkadziesiąt następnych. Co warte szczególnego podkreślenia – szkolenie każdego menedżera miało charakter indywidualny, a jego tematyka „układana” była na podstawie konkretnych życzeń. Taki sposób organizacji pobytu i szkolenia został bardzo wysoko oceniony przez naszych menedżerów, biorących udział w tym przedsięwzięciu. (Redakcja).

## Brytyjski Fundusz Know-how

Organizatorem mojego stażu szkoleniowego w Wielkiej Brytanii było Centre For Industrial And Commercial Training T.T.T.A. Ltd. w Middlesbrough. Przedsiębiorstwo to zostało założone przez zakłady przemysłowe regionu Teesside w celu

kształcenia różnych grup zawodowych w tym także menedżerów. Program siedmioletniego szkolenia składał się z części teoretycznej i praktycznej.

W pierwszej z nich trwającej trzy tygodnie w ośrodku szkole-

nia menedżerów, uczestniczyłem w dwóch kursach:

- 1) efektywnego nadzoru (Effective Supervision Course),
- 2) licencji menedżera transportu (Certificate of Professional Competence Course).

Zajęcia (byłem jedynym obco-

krajowcem) odbywały się w grupach 6-8 osobowych. Wymagali czynnego zaangażowania uczestników, gdyż składały się głównie z case'ów. Dla zwiększenia intensywności zajęć materiały szkoleniowe były starannie przygotowane i w odpowied-





nim momencie rozdawane.

Oto tematyka kursów: przywództwo (zadania, style, metody kierowania), przepływ informacji, dobór personelu, zarządzanie konfliktami, sztuka negocjacji, technika prowadzenia zebrań, podejmowanie decyzji, prawo przedsiębiorstw i prawo pracy, podstawy rachunkowości, zarządzanie w transporcie, zarządzanie jakością (quality management).

Drugi z wymienionych kursów zakończony był dwuczęściowym testem o randze egzaminu państwowego (brytyjska licencja menedżera transportu została przesłana do Polski).

Na drugą część stażu (cztery tygodnie) składały się praktyki w zakładach przemysłowych: Youngs Ltd., P&O Ferrymasters, Parsons of Hartlepool, Distribution Management Ltd., British Steel. Pobyt był tak zorganizowany, że najpierw studiowałem organizację i systemy zarządzania małych przedsiębiorstw, a następnie coraz większych. Ten sposób praktyki pozwolił mi na lepsze poznanie brytyjskiego systemu zarządzania przedsiębiorstwem.

Staż w każdym przedsiębiorstwie przebiegał w sposób następujący. Najpierw dyrektor naczelny przeprowadzał ze mną rozmowę o przedsiębiorstwie, którym kieruje: o celach, zadaniach i metodach zarządzania, o strukturze organizacyjnej i systemie przepływu informacji, o metodach zwiększania produktywności pracowników itd. Następnie odbywałem staże szkoleniowe w poszczególnych pionach.

Przez prawie dwa miesiące przebywałem w towarzystwie angielskich menedżerów zarówno w godzinach ich pracy, jak też będąc gościem w ich domach. Wysoki standard życia zawdzięczają swojemu profesjonalizmowi. Uderzająca jest ich ciągła potrzeba doskonalenia swojej wiedzy poprzez kursy, szkolenia oraz samokształcenie. Przy dużym obciążeniu obowiązkami zawodowymi znajdują czas na wypoczynek i odprężenie się, co skutkuje ogromną ich życzliwością, przynajmniej w stosunku do menedżera z Polski.

Na podstawie zdobytych doświadczeń wydaje mi się, że zasadnicze różnice w zakresie organizacji i zarządzania między przedsiębiorstwem polskim, a brytyjskim występują w następujących dziedzinach.

**1. System zapewniania jakości produkcji i system zarządzania jakością** (Quality System i Quality Management) – przedsiębiorstwa brytyjskie, aby liczyć się na rynku, muszą pracować zgodnie ze standardami brytyjskimi (British Standards). Oznacza to, że produkty i świadczone usługi muszą być na niezmiennie wysokim poziomie. Dlatego też w przedsiębiorstwach istnieją specjalne opracowania – gotowe recepty postępowania w zakresie zarządzania, organizacji i samego procesu produkcji, których bezwzględne przestrzeganie utrzymuje stały, wysoki poziom jakości produktu.

**2. Jednym z filarów powodzenia firmy brytyjskiej jest podtrzymywanie dobrych stosunków pomiędzy ludźmi zarządzającymi przedsiębiorstwem oraz, a może przede wszystkim, pomiędzy firmą a klientami.**

Typowym przykładem może być spotkanie personelu firmy T.T.T.A. Ltd. na meczu piłkarskim miejscowego klubu Middlesbrough. Poszedłem obejrzeć ten mecz wraz z dyrektorem T.T.T.A., Colinem Beinbridgem. Na terenie stadionu najlepsze firmy wynajmują na stałe gabinety-sale, gdzie kierownicy przedsiębiorstw zaprasza klientów, jedząc z nimi lunch przed meczem, pije kawę, a w przerwie czy po meczu zalewają interesy.

**3. Budowanie zespołów w pracy** (począwszy od właściwego doboru pracowników poprzez organizowanie szkoleń i doskonalenie zawodowe, a także umiejętne utrzymywanie dyscypliny).

**4. Ogromna rola właściwego przepływu informacji i obiegu dokumentów.**

**5. Czytelność prowadzonej rachunkowości i systemu finansowego przedsiębiorstwa.**

Wiedza i doświadczenie zdobyte podczas tego stażu dały mi możliwość zupełnie innego spojrzenia na problemy nowoczesnej organizacji zarządzania oraz wymierności efektów i sprawności działania kierownictwa organizacji gospodarczej.

Janusz Komór  
Dyr. Nacz. Eastern Europe  
Investment Ltd., Warszawa.

\*

Celem mojego wyjazdu było zapoznanie się z funkcjonowaniem poszczególnych ogniw łańcucha żywnościowego w Wielkiej Brytanii. Miejscem

pobytu – największa firma dystrybucyjna na rynku żywnościowym – BOOKER plc.

Przeszedłem szkolenie w zakresie planowania strategicznego, rozwoju organizacji, zarządzania jakością, marketingu, dystrybucji, księgowości oraz finansów. Interesowało mnie wszystko, co wiązało się z kontrolą jakości (Quality Control) zarówno w sferze produkcyjnej jak i usługowej. Odwiedziłem wiele zakładów produkcyjnych i przetwórczych (farmy, rzeźnie, przetwórnice owoców i warzyw, mięsa, mleka, fabrykę płatków zbożowych) i dystrybucyjnych (Booker Cash and Carry, B. Wholesale Food, B. Food Services, Excell Logistic), które albo stanowiły własność Booker plc, albo były bezpośrednimi dostawcami tej firmy.

W większości z nich istniała oddzielna komórka zajmująca się kontrolą i podnoszeniem jakości, a ludzie w niej zatrudnieni podlegali bezpośrednio dyrektorowi firmy i każdy ich wniosek uzyskiwał klauzulę najwyższego uprzywilejowania w procesie wdrażania do praktyki. Jest to rezultatem przekonania, że jakość jest znaczącym czynnikiem w osiągnięciu komercyjnego sukcesu oraz obszarem, na którym rozgrywa się współczesne walki konkurencyjne.

Wzory do działania w tym zakresie są dostarczane przez ekspertów japońskich (za ciekawostkę może służyć informacja, że przed czterdziestu laty ci sami ludzie byli szkoleni przez specjalistów amerykańskich i angielskich).

W ślad za wysokimi wymaganiami stawianymi producentom idą odpowiednie regulacje prawne. W związku ze zbliżeniem do wspólnego rynku został wydany „Food Safety Act 1990”, który wszystkich działających na rynku żywnościowym bezwzględnie obowiązuje do rygorystycznego przestrzegania przepisów. Za ich ominięcie grożą kary do 20.000 funtów i 0,5 roku pozbawienia wolności.

Oferowane produkty nie stanowią żadnego zagrożenia dla zdrowia i życia ludzkiego oraz mają zwiększone walory użytkowe (przedłużona trwałość, mniejsze opakowanie jednostkowe).

Po wprowadzeniu systemu totalnego zarządzania jakością (Total Quality Management) w wytwórni płatków zbożowych jakością jest badana w kilkunastu punktach linii technologicznej,

co wpłynęło na zmniejszenie liczby reklamacji do zera oraz spowodowało obniżkę kosztów produkcji o blisko 15 procent. Jednakże we wszystkich przypadkach podstawowym czynnikiem wpływającym na efekt końcowy była jakość surowców, co przy stałe utrzymującej się dużej podaży artykułów rolnych na rynku daje możliwość eliminowania niesolidnych dostawców. Przykładowo, w zakładzie przetwarzania mleka automatycznie eliminowana była dostawa surowca, którego temperatura przekraczała 7 stopni C lub liczba bakterii przekraczała 20.000 w 1 cm<sup>3</sup>. W praktyce temperatura była niższa niż 5 stopni C, a TVC wynosił od 4 do 6 tys. bakterii w 1 cm<sup>3</sup>; w Polsce liczba bakterii przekracza 300.000, często osiąga 1.000.000, co powinno być kwalifikowane jako zagrożenie dla zdrowia.

Najwyższy już czas abyśmy i my przeszli od ilości do jakości na naszym najważniejszym rynku, jakim jest rynek artykułów żywnościowych.

W kilku ostatnich latach na terenie UK powstało wiele firm prywatnych, niezależnych od czynników administracyjnych, zajmujących się badaniem produktów żywnościowych i przemysłowych pod względem zgodności z obowiązującymi normami (zarówno pod względem składu chemicznego jak i jakości). Firmy te jednocześnie oferują consulting prawny, techniczny i organizacyjny dla swoich klientów.

Powodem rezygnacji z firm podporządkowanych administracji była ich opieszałość oraz niewłaściwe wyposażenie techniczne, co wpływało na ich niewielką wiarygodność.

Antoni Tadeusz Baszczeski  
– Eastern Europe  
Investment Ltd., Warszawa.

\*

Bailey Newspaper Group Ltd. była jedyną firmą prasową, która na apel CBI (Konfederacji Przemysłu Brytyjskiego) zorganizowała u siebie pobyt polskiego menedżera.

Bailey jest holdingiem z ponad stuletnią tradycją. Wydaje blisko 30 tytułów prasy lokalnej w Anglii i Walii. Biura Zarządu znajdują się w Dursley, miasteczku położonym w połowie drogi pomiędzy Bristolem i Gloucester (Gloucester). Tam spędziłem większość z ośmiu tygodni szkolenia. Dużo też podróżowa-

Zróźnicowanie systemu controllingu (p. „PO” nr 4/91 Controlling – V) pozwoliło na wyodrębnienie różnorodnych podmiotów i zadań koordynacji i tym samym poszczególnych typów controllingu, które będą omawiane w kolejnych artykułach. Poniżej przedstawiamy część pierwszą rozważań o controllingu strategicznym. Część drugą zamieścimy w następnym numerze. (Redakcja)

Jacek Goliszewski

## Controlling (VI)

# Controlling strategiczny

## (cz. 1)

J. Goliszewski – Katedra Controllingu Uniwersytetu w Stuttgarcie (RFN).

### Controlling i szczeble zarządzania

Decentralizacja i specjalizacja systemu zarządzania prowadzi, jak wiadomo, do wyróżnienia trzech podstawowych szczebli zarządzania: strategicznego, taktycznego i operacyjnego. Rozróżnienie to służy jednocześnie odpowiedniemu ukierunkowaniu i ukształtowaniu procesów koordynacji, tj. wyodrębnieniu controllingu strategicznego i – obejmującego również szczebel taktyczny – controllingu operacyjnego. Ogólnie można powiedzieć, że naczelnym celem zarządzania strategicznego jest stworzenie długookresowych warunków dla działalności przedsiębiorstwa („doing the right things”), natomiast w zakresie taktyczno-operacyjnym chodzi głównie o stopniową transformację tych warunków w sukces przedsiębiorstwa („doing the things right”). Tak określone cele wyznaczają zakres działań dla każdego szczebla i tym samym różnorodne warunki ramowe i punkty cen-

tralne dla obydwu typów controllingu. Podstawowe różnice między controllingiem strategicznym i operacyjnym przedstawia tabela 1.

### Idea controllingu strategicznego

Próby przeniesienia koncepcji controllingu na szczebel strategiczny są nowe. Wynikają one głównie ze skoncentrowania wysiłków koordynacyjnych na szczeblu taktyczno-operacyjnym, wprowadzenia planowania strategicznego oraz z niechęci naczelnego kierownictwa do udzielenia controllerowi wglądu w sprawy strategiczne. Aczkolwiek szybko zmieniające się warunki działania przedsiębiorstw

cechy charakterystyczne / typ controllingu	controlling strategiczny	controlling operacyjny
cele	zabezpieczenie długookresowych potencjałów przedsiębiorstwa	rentowność i zysk ekonomiczność
orientacja	przede wszystkim zewnętrzne otoczenie przedsiębiorstwa	przede wszystkim wewnętrzne otoczenie przedsiębiorstwa
charakter zadań	tzw. źle zestrukturyzowane problemy jakościowy charakter	wyraźne w wymiernych jednostkach zadania
przedmiot zadań	szanse i ryzyka otoczenia mocne i słabe strony przedsiębiorstwa	koszty – wyniki nakłady – dochody wpływy – wydatki
horyzont czasowy	z reguły długookresowy	z reguły średnio- i krótkookresowy

Tab. 1. Controlling strategiczny i operacyjny  
Źródło: opracowanie własne na podstawie Weber J. (patrz (1)), s 135

## BRYTYJSKI FUNDUSZ KNOW-HOW

tem – odległość z Centrali do niektórych filii (redakcji pism) przekracza sto mil. Kierownictwo Bailey (panowie Tony Crook i John Cox) zadbało także o to, abym mógł nawiązać wiele profesjonalnych kontaktów zewnętrznych. Podróże poza Cotswold, bodaj najpiękniejszy region Anglii (tam właśnie leży Dursley), zajęły mi przeszło dwa tygodnie.

Szkolenie miało charakter przede wszystkim praktyczny. Uczestniczyłem w życiu firmy, będąc dopuszczany nawet do jej istotnych tajemnic taktycznych i strategicznych (aktualne

i planowane powiązania kapitałowe, operacje rynkowe, taktyki sprzedaży, zmiany organizacyjne, uczestnictwo w posiedzeniach zarządu itp.). Program – w generalnych zarysach przygotowany przez Anglików – w szczegółach realizowałem samodzielnie. Moi gospodarze bardzo przychylnie odnosili się do wszelkich życzeń, co więcej – oczekiwali właśnie takiej postawy. Interesowały mnie przede wszystkim problemy związane z komunikacją w firmie, badaniem rynku, zarządzaniem na średnich szczeblach, zarządzaniem

zmianami organizacyjnymi, zarządzaniem finansami. Przedmiotem studiów i dyskusji było także wiele innych, szczegółowych zagadnień, wiążących się głównie ze sprzedażą i stosowaniem konkretnych technik. Bailey sfinansowała również moje uczestnictwo w treningu menedżerskim profesjonalnej firmy „Pirbic”. Bardzo ciekawy był doroczny zjazd Izby Redaktorów Naczelnych Brytyjskiej Prasy, w którym miałem przyjemność uczestniczyć dzięki Międzynarodowej Fundacji Prasowej. Tak – w wielkim skrócie przebiegło

osiem tygodni szkolenia w Wielkiej Brytanii.

Podsumowanie? Różnice między polskim i brytyjskim rynkiem prasowym są ogromne. Przede wszystkim – infrastrukturalne. Przedsiębiorstwo prasowe jest jednym z kilkunastu ogniw tego rynku, jego funkcjonowanie nie byłoby możliwe bez odpowiednio ukształtowanego (w ciągu wielu pokoleń) otoczenia. W Polsce ono dopiero się tworzy. To jest właśnie miara dystansu, który nas dzieli.

Marek Dziduszko