

Tadeusz Wojciechowski

Czy nadal uczyć gospodarowania materiałami?

Prof. dr hab. T. Wojciechowski - Katedra Ekonomiki Handlu, SGH

Przez kilka dziesiątków lat prowadzono w Polsce szkolenie w zakresie szeroko rozumianej racjonalizacji gospodarki materiałami, poczynając od przygotowania i dokonywania racjonalnych zakupów, przez obrót towarowy surowcami i materiałami, prawidłową gospodarkę zapasami - aż do wykorzystania surowców wtórnych. Specjalistyczne przedmioty z tej dziedziny pojawiały się także w programach średnich i wyższych szkół ekonomicznych, a niekiedy i technicznych. Tematyka gospodarowania "przedmiotami pracy" lub szerzej - środkami produkcji pojawiała się często w dyskusjach seminaryjnych, w pracach magisterskich i doktorskich.

Efekty w praktyce nie były najlepsze, ale niewątpliwie osiągnano pewien postęp, zwłaszcza w organizacji i sprawności handlu materiałami, w gospodarce zapasami i w zmniejszaniu energochłonności i materiałochłonności produkcji. Postęp ten daleko odbiegał od życzeń i możliwości, ponieważ scentralizowany system zarządzania gospodarką, utrzymywanie częściowego rozdzielnictwa paliw, surowców i materiałów, ceny nie odpowiadające wartości i brak wyraźnych bodźców do efektywnego gospodarowania czynnikami produkcji w mikroskali nie zmuszały, a nawet nie zawsze zachęcały do wysiłku (czasem kosztownego) przynoszącego pożądane zmiany.

Nie mobilizowały do tego również warunki rynku dostawcy, łatwość zbytu towarów, niedostatek konkurencji. Przedsiębiorstwo nie musiało obniżyć kosztów produkcji, aby nadążyć za konkurencją i znaleźć nabywcę. Jeśli to robiło - to raczej w wyniku administracyjnego nacisku, kontroli instytucjonalnej i społecznej zwalczającej marnotrawstwo, ambicji lub hobbyistycznych

działań kadry inżynierskiej i ekonomicznej oraz akcentowania tego problemu w szkole, na studiach czy w ramach profesjonalnego "doszkalania".

Sytuacja zaczęła się zmieniać po 1989 roku, w miarę przechodzenia do gospodarki rynkowej. Wzrósł nacisk ekonomiczny zmuszający przedsiębiorstwa do racjonalnego gospodarowania. Względne nasycenie rynku materiałów sprzyjało i sprzyja nadal temu procesowi, stwarzając możliwość poszukiwania substytucji materiałów i minimalizacji zapasów. Wyraźnie natomiast osłabło zainteresowanie tą problematyką w modyfikowanych programach nauczania. Brak funduszy w większości przedsiębiorstw spowodował zmniejszenie liczby jednostek zajmujących się doszkalaniem kadr pracowniczych także i w tej dziedzinie.

W konsekwencji - moim zdaniem - zaczęła powstawać odczuwalna luka między potrzebami prowadzenia racjonalnej gospodarki materiałowej a możliwościami sprostania tym potrzebom przez absolwentów średnich i wyższych szkół ekonomicznych oraz przez wielu nowych nieodpowiednio wykształconych pracowników.

W gospodarce rynkowej zmieniają się bowiem warunki działania przedsiębiorstwa w sferze zasilania w surowce i materiały, wzrasta motywacja do właściwego ich wykorzystania - ale nie zmienia się fakt, że koszty ich zakupu i magazynowania stanowią w przemyśle od 60 do 90% kosztów wytworzenia produktu i że organizacja i technika postępowania składająca się na "racjonalne nimi gospodarowanie" ma wiele cech wspólnych w każdym typie gospodarki i w każdym ustroju politycznym.

Oto działania, które musi podejmować przedsiębiorstwo produkcyjne zarówno w gospodarce rynkowej, jak i w planowej.

- Określić, jakie materiały i w jakiej

ilości są mu potrzebne w procesie produkcyjnym, ustalić najkorzystniejsze terminy i partie dostaw z punktu widzenia minimalizacji zapasów i zapewnienia płynności produkcji.

- Ustalić potencjalne źródła dostaw i wybrać najkorzystniejsze pod względem ceny, kosztów dostawy, solidności i wielu innych cech.
- Dokonać zakupu lub doprowadzić do zawarcia długoterminowych umów dostawy. W warunkach nawet względnie nowoczesnego procesu produkcji i jej materiałowego zaopatrzenia konieczne jest zastosowanie koncepcji i metod logistycznych (logistyka zaopatrzenia) zmierzających do uzyskania dostaw *just in time* (dokładnie na czas) gwarantujących ciągłość zaopatrzenia stanowisk pracy i pozwalających na utrzymanie możliwie najmniejszych zapasów w magazynach i między operacjami produkcyjnymi.
- Organizować i prowadzić gospodarkę magazynową w sposób najmniej kosztowny i zapewniający minimalizację jakościowych i ilościowych strat materiałów w procesie magazynowania.
- Organizować przepływ materiałów przez fazy i stanowiska przetwarzające oraz magazyny międzyoperacyjne w sposób zapewniający płynność procesu produkcyjnego i prawidłowe rozliczenie zużywanych przedmiotów pracy.
- Stwarzać wewnętrzne warunki motywacji i organizacji zmierzające do obniżenia energochłonności i materiałochłonności produkcji w procesach jej przygotowania (konstrukcja, technologia, normowanie, racjonalizacja, wynalazczość) i realizacji.
- Racjonalnie wykorzystywać odpady powstające w procesie produkcji (surowce wtórne), a także narzędzia, opakowania, odzież ochronną i roboczą oraz sprzęt ochrony osobistej.

To uproszczone zestawienie działań mieszczących się w pojęciu gospodarki materiałami w mikroskali potwierdza tezę, że - pomijając nazewnictwo - jest ona niemal identyczna w warunkach gospodarki rynkowej i planowej. Zbędne są działania zmierzające do uzyskania przydziału materiałów (uzasadnienia, wieloszczeblowe "przetargi", związana z tym biurokracja), przybyły natomiast działania, które można określić jako "marketing zakupów".

Zmiany zachodzące w pozyskiwaniu materiału do produkcji i jego przepływie przez proces produkcyjny w warunkach gospodarki rynkowej są więc daleko mniejsze niż zachodzące przy opusz-

czaniu przedsiębiorstwa przez gotowy produkt, gdzie konkurencja i trudności sprzedaży wymagają zupełnie innych starań niż w warunkach gospodarki planowej. Stąd też zaniechanie czy nadmierne ograniczanie nauczania i szkolenia dotyczącego procesów zasilania i gospodarowania materiałami, zamiast wprowadzenia tylko jego niezbędnych modyfikacji programowych, wydaje się pochopne i niesłuszne. Absolwenci studiów ekonomicznych będą bowiem mieli względnie jasną odpowiedź na pytanie, jak sprzedawać towary i niemal zupełny brak odpowiedzi na pytanie, jak kupować materiały i jak nimi gospodarować w procesie produkcji, aby uzyskać możliwie najwyższą efektywność działania.

Uczelnie ekonomiczne mające ambicje kształcenia absolwentów, którzy znajdą zatrudnienie także w administracji centralnej i terenowej, a być może zajmą w niej z czasem odpowiedzialne stanowiska, zaniedbują - moim zdaniem - tematykę specyfiki funkcjonowania rynku surowcowo-materiałowego, oddziaływania państwa na ten rynek i na zachodzące na nim procesy obrotu towarowego, handlu i gospodarowania. Państwo w gospodarce rynkowej może pozwolić sobie na pozostawienie me-

chanizmowi rynkowemu (też nie całkowicie) troski o prawidłowe funkcjonowanie rynku warzyw, masła, mleka czy radiodbiorników.

Żadne jednak państwo nie zrezygnuje z wielopłaszczyznowej ingerencji w rynek paliw, surowców i materiałów o strategicznym znaczeniu (a często i militarnie) znaczeniu. Nikt rozsądny nie liczy na nieomylność mechanizmu rynkowego na rynkach ropy i benzyn, węgla i stali, miedzi i aluminium, chromu, niklu i molibdenu, rud żelaza, gazu ziemnego, kauczuku naturalnego, bawełny i wełny, a także energii elektrycznej czy materiałów rozszczepialnych.

Dokładnej znajomości każdego z tych rynków nauczyć w szkole nie można, ale można i trzeba pokazać względną odmienną, nieodnawialność zasobów tych towarów i nierównomierność ich rozmieszczenia, powstające na tym tle gospodarcze i polityczne zależności, nieco inne mechanizmy rządzące ruchem cen, wyraźną odmienną struktury obrotu towarowego i wiele innych elementów składających się na ich specyfikę.

Nie sugeruję, aby tworzyć specjalne kierunki studiów dotyczące tej problematyki. Wystarczy, jeśli w ramach kierun-

ków zarządzania, marketingu czy kierowania przedsiębiorstwami nie zapomni się przynajmniej o wykładach poświęconych zagadnieniom obrotu i gospodarowania materiałami. Jeszcze lepiej, jeśli na niektórych uczelniach ekonomicznych tradycyjnie interesujących się tą problematyką także w badaniach naukowych utrzyma się lub utworzy katedry czy części katedr kontynuujących te tradycje. Najgorszym rozwiązaniem byłoby pozostawienie pustki, udawanie, że problem nie istnieje lub że w "nowoczesnej" gospodarce nie trzeba mu poświęcać uwagi(1). Z takimi teoriami niekiedy (zbyt często) się spotykam. Jak większość wygodnych teorii rozmiłują się one z praktyką.

Tadeusz Wojciechowski

1. Inaczej niż w krajach zachodnioeuropejskich, a zwłaszcza w RFN, gdzie problematyka ta przeżywa wyraźny renesans. W RFN działają instytuty "gospodarki materiałowej i logistyki", przedmioty o zbliżonych nazwach wykładane są na wszystkich uczelniach ekonomicznych. Istnieją też stowarzyszenia zrzeszające osoby i instytucje interesujące się tą tematyką i prowadzące szeroką działalność szkoleniową.

PRZYPOMNIENIA

SPROSTOWANIA

CIĘKAWOSTKI

Prezydium wie lepiej

Światły minister nauki, szkolnictwa wyższego i techniki - prof. Jan Kaczmarek w roku 1974 zarządzeniem z dnia 16 lipca wprowadził do wykazu dziedzin i dyscyplin naukowych nową dziedzinę - nauki o organizacji i zarządzaniu. Było to zgodne z trendami światowymi, ponieważ wreszcie można było w Polsce nadawać tytuły profesorów nauk organizacji i zarządzania, tak jak od dawna w

Stanach Zjednoczonych spotykało się profesorów managementu, a we Francji nauk zarządzania (Sciences de Gestion).

Na podstawie wspomnianego zarządzenia pojawiło się w Polsce kilku profesorów z dziedziny organizacji i zarządzania - tytułu, ilu zdołano mianować do roku 1986, kiedy to mniej światły minister uznał za stosowne anulować decyzję swego poprzedni-

ka. Cofnięcie w roku 1986 nauk o organizacji i zarządzaniu do roli dyscypliny w ramach dziedziny nauk ekonomicznych przyniosło wiele szkód tej nowej gałęzi nauki.

Zaczęły kurczyć się ośrodki naukowe zajmujące się organizacją i zarządzaniem w politechnikach (wcześniej organizacja i zarządzanie była także dyscypliną w dziedzinie nauk technicznych). Likwidacji uległo wiele instytutów i katedr, a nawet całe wydziały zarządzania, gdyż wprowadzone w drugiej połowie lat osiemdziesiątych przepisy prawne nie dawały inżynierom możliwości

normalnego awansu naukowego w zakresie organizacji i zarządzania. Taki awans mógł się dokonywać tylko via akademie ekonomiczne i uniwersyteckie wydziały ekonomiczne, ale wiadomo, że nie każdy przedstawiciel nauk technicznych mógł sobie na to pozwolić.

Po zmianach ustrojowych, które dokonały się w Polsce w 1989 r., zdawało się, że żadne bariery prawne nie staną się hamulcem rozwoju nauk organizacji i zarządzania, tak intensywnie rozwijających się na Zachodzie. I rzeczywiście, z początkiem lat dwudziestych dało się

