

Zarządzanie – to dokonywanie zmian

# przeгляд

organizacji 7  
90

Organizacja  
i Kierownictwo

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



JAK ZDOBYĆ RYNEK?

## List Redaktora

W lipcu dojdzie zapewne do uchwalenia przez Sejm ustaw, które określone są jako „prywatyzacyjne”. Otworzona szerzej zostanie w ten sposób droga do zasadniczych przemian ustrojowych. Trwać one będą wiele lat, mimo że zapowiadane jest szybkie tempo ich przeprowadzenia. Zważmy, w jakim stopniu już teraz wykorzystuje się możliwości prawne wiodące do zmiany formy własności – a jest ich немало...

Przyczyny dyskusji o tempie prywatyzacji tkwią chyba w różnym rozumieniu słowa „szybko”. Dwaście lat (tyle już lat trwa w RFN prywatyzacja przedsiębiorstw zarządzanych przez administrację publiczną różnego szczebla) to dla człowieka dużo, ale dla procesu, jakim jest zmiana struktury własności w pożądanej w Polsce skali – niewiele. Oczywiście – jeżeli odrzucimy niecywilizowane instrumenty, jakimi posługiwano się podczas powojennej nacjonalizacji w Polsce.

Kilkadziesiąt minionych lat musiało zostawić swoje ślady w świadomości ekonomicznej społeczeństwa. To truizm – ale nie wolno o nim zapomnieć, gdy podkreśla się konieczność dużego tempa przemian i równocześnie deklaruje, że Polska nie idzie „trzecią drogą”. Otóż idzie – i to na skróty – do systemu, który kształtował się w innych krajach przez dziesięciolecia. Szalenie to niebezpieczne, gdy uświadomimy sobie, że trzeba dokonać operacji na pacjencie tak nie znośnym wstrząsów, jakim jest własność.

Za osiągnięcie pewnego „kamienia milowego” będzie można uznać sytuację, w której zabieg opisany w jednym z tekstów zamieszczonych w tym numerze nie wywoła niezadowolonych sensacji. Tytuł artykułu: „Menedżerowie wykupują przedsiębiorstwo”. Dzisiaj, w polskiej rzeczywistości to tylko wizja...

Marek Dzikusko

## From the Editors

The transformations of the economic system in our country demand from the Polish managers quickly to get knowledge and skills necessary in market economy. A dozen or so business schools in Poland carry on special trainings to meet the needs. Some professionals from the West are given charge over chosen lessons in these schools.

More and more Polish managers are educated in western countries. They benefit from the funds assigned for this purpose by some government and international organizations. The lack of efficiency which characterizes the way in which these funds are used by the Polish government agencies provokes much criticism. But some concern is aroused also by many offers of the experts from the West who – it seems – have come to too optimistic conclusion that the money of their governments can get into their pockets without any special efforts. Let us hope, all these negative tendencies will be stopped.

The „Organisational Review” (Przegląd Organizacji), whose readers are first of all managers, many times has undertaken in various articles the problems connected with managerial training and with the needs in this field, the needs seen with the eyes of the directors of enterprises. Many western experts can find all these articles very helpful to get closer idea if their offers can find demand in the Polish market.

At your special request translations of selected articles into major languages can be obtained. The standard fee is 2 US dollars per page of the typescript on our account „Redakcja Przegląd Organizacji”, Bank Gdański, IV O/Warszawa, No. 300009-19132.

3 ● **Przyszłość, której nie unikniemy** (The Unavoidable Future) – Jerzy Trzcieniecki

5 ● **P.S.C.: Jubileusz prof. Jerzego Trzcienieckiego** (Professor Jerzy Trzcieniecki's Jubilee) – Zb. Mar.

6 ● **Procesy innowacyjne w przemyśle** (Innovation Processes in Industry) – Krystyna Moszkowicz

8 ● **Przyszłość pionowych zgrupowań przemysłowych** (The Future of Vertical Industrial Groups) – Zbigniew Kękus

9 ● **Z życia TNOiK: Oddział Kraków – rok 1989** (From the TNOiK Life. Branch in Cracow: 1989) – Jerzy Indraszkiewicz

10 ● **Menedżerowie wykupują przedsiębiorstwo** (The Management Buy-Out) – opr. Magdalena Lelęń

12 ● **Marketing międzynarodowy** (International Marketing) – W. Helmut Deuster (opr. nauk. Zbigniew Dworzecki)

16 ● **Polityka personalna (I)** (Personal Policy (I)) – Monika Maria Kostera

18 ● **Jak osiągnąć porozumienie?** (How to Get to the Consensus?) – Włodzimierz Piotrowski

20 ● **Furnel Ltd. – Promocja: Moore Stephens weryfikuje bilans** (Furnel Ltd. – Promotion: Balance verification by Moore Stephens)

22 ● **Przedsiębiorstwo i jego dyrektor** (An Enterprise and Its Director) – Mieczysław Ciurla, Marian Hopej

24 ● **Trening kierowniczy (XIII): Metodyka zmian własności** (Managerial Training (XIII): Methodics of Transformations) – Kazimierz Perechuda

25 ● **Przekształcenia własnościowe** (The Transformation in Ownership) – Mirosław Długosz, Elżbieta Naumienko

27 ● **Kurt Lewin i jego szkoła** (Kurt Lewin and His School) – Piotr Banaszyk

### PRZEGŁĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH (Foreign Periodicals Review)

30 ● **Sześć zadań szefa** (Six Basics for General Managers. „Harvard Business Review”)

32 ● **Czynniki sukcesu w przedsiębiorstwach RFN** (Patterns of Success in German Businesses. „Long Range Planning”)

34 ● **Sukces nowego przedsiębiorstwa** (Wie Jungunternehmen zu Erfolg kommen. „Management Zeitschrift – IO”)

36 ● **Innowacyjność wszechogarniająca** (Unternehmerische Innovation auf drei Ebenen. „Management Zeitschrift – IO”)

38 ● **Zarządzanie w kryzysie zaufania** (Distress Signals. „Management Today”)

39 ● **Know-How rady nadzorczej** (Dieses Know-How muss ein Verwaltungsrat mitbringen. „Management Zeitschrift – IO”)

Jerzy Trzcieniecki

Prof. dr hab. J. Trzcieniecki – Honorowy  
Członek TNOiK

# Przyszłość, której nie unikniemy

Problemy zarządzania w warunkach komputeryzacji, robotyzacji i elastycznych systemów produkcyjnych

Zmieniające się otoczenie naszych przedsiębiorstw w wyniku reform gospodarczych, ale także zmiany w otoczeniu naszej całej gospodarki kształtują impulsy, które muszą znaleźć swój wyraz w pierwszym rzędzie w postępie technicznym wywołującym określone reakcje. Główne z tych impulsów to zmiany w zapotrzebowaniach rynku, konieczność bardziej ekonomicznego działania przy stale wzrastających wymogach dotyczących jakości wyrobów. Wszystko to wymusza zmiany w technice i technologii. Zmiany te wywołują z kolei określone reakcje w sferze zarządzania (por. rys.1). Wśród zmian tych zauważyć dziś można zarysowujące się dwie równoległe tendencje. Jedna z nich wyznacza proces innowacyjny dotyczący produktu, charakteryzujący się szybkością zmian innowacyjnych i podnoszeniem funkcjonalności wyrobów, ale także tworzeniem całkiem nowych produktów zwiększających zakres zastosowań, druga to innowacje związane z organizacją procesu produkcyjnego.

W tej drugiej tendencji główną rolę odgrywa automatyzacja przy daleko idącej elastyczności procesu produkcyjnego. Wprowadzanie automatyzacji narastało stopniowo od obrabiarki sterowanej numerycznie aż do zintegrowanych elastycznych systemów produkcyjnych (por. rys.2).

Najwyższy stopień przedstawionej tu automatyzacji odpowiada idei CIM (Computer Integration Manufacturing), która wiąże ze sobą wszystkie decyzyjne i sterujące przebiegi informacyjne.

Można tu zarysować następującą strukturę CIM (rys.3). Na jej całość składają się wspomagane komputerem przebiegi informacyjne konstruowania, planowania, produkowania, zapewnienia jakości, planowania obsługi wpływające z kolei na zautomatyzowaną obróbkę, montaż, transport, kontrolę i funkcje pomocnicze.

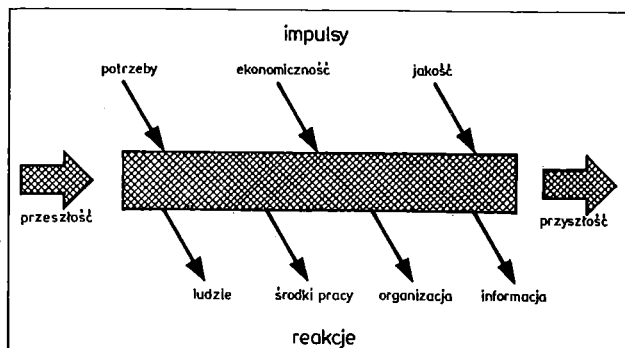
Zmieniają się przy tym zasady orga-

nizacji produkcji. Charakterystycznymi cechami tej organizacji są: krótkie czasy przygotowawczo-zakończeniowe, małe serie, zmienność przebiegów produkcyjnych przy wysokim stopniu ich niezawodności, możliwość szybkich zmian oprzyrządowania przy pełnym wykorzystaniu maszyn i urządzeń. W efekcie pozwala to na uzyskanie lepszej jakości produktów, możliwości zmian programów produkcyjnych, skrócenie cykli produkcyjnych, obniżki kosztów względnie stałych przez lepsze wykorzystanie maszyn, a także zmniejszenie obciążeń fizycznych i psychicznych pracowników. Zmiany w organizacji produkcji muszą wywołać także zmiany w systemie zarządzania. Pierwsza z tych zmian to zmiana w samym sposobie myślenia kierownictwa skomputeryzowanego przedsiębiorstwa. Zamiast dotychczasowego, jednostronnego podchodzenia do rozwiązywania problemów, znaleźć zastosowanie musi traktowanie problemu w sposób całościowy, oświeclający ten problem ze wszystkich stron (por. rys.4). Uwaga kierownictwa skoncentrowana jest na produkcji, a przebiegi organizacyjne wyznaczone są procesami technologicznymi. Prowadzi to do prostych, płaskich struktur organizacyjnych przy stosunkowo niezbyt daleko posuniętym podziale pracy. Następuje integracja funkcji przy zwiększonej jednostkowej odpowiedzialności.

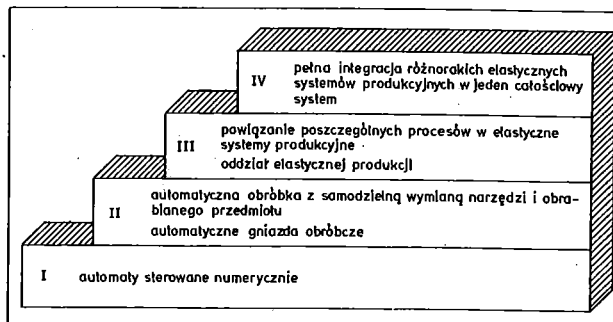
**W przedsiębiorstwie zasadniczego znaczenia nabierają komórki sztabowe zajmujące się analizą rynku i innowacjami. Z czasem może się wykształcić podział przedsiębiorstwa na dwie odrębne części: jedną czysto produkcyjną, drugą zdobywającą informacje z zewnątrz, przetwarzającą je i przekazującą części produkcyjnej przedsiębiorstwa.**

Pewien załączek tego rodzaju podziału można było zauważyć także i u nas gdy np. z dotychczas istniejących przedsiębiorstw wyodrębniały się pewne ich części i przyjmowały status samodzielnego przedsiębiorstwa innowacyjnego. Można sobie wyobrazić, że w przyszłości – oprócz scentralizowanej, wysoce zautomatyzowanej produkcji – zadania produkcji, montażu, względnie przetwarzania informacji mogą być zdecentralizowane i powierzone małym zakładom – warsztatom produkcyjnym. Taki model zdecentralizowanej fabryki mógłby być tak zbudowany, by funkcje produkcyjne i montażowe podzielone były między zakład podstawowy i zdecentralizowane warsztaty produkcyjne. W zakładzie podstawowym pozostałyby nie nadające się do decentralizacji funkcje takie, jak np. ogólny zarząd, zakup, składowanie, planowanie produkcji, sterowanie produkcją, a także nie nadające się do decentralizacji urządzenia produkcyjne. Warsztaty produkcyjne byłyby wyposażone w narzędzia i zautomatyzowane urządzenia, by mogły dokonywać częściowej lub kompletnej obróbki, a nawet montażu zespołów. Możliwe jest powiązanie tych warsztatów zautomatyzowaną siecią transportową. Obok tych warsztatów istnieć będą samodzielne działły czy biura bez własnej produkcji, ale posiadające wiedzę o rynku i poszukiwanych wyrobach. Biura te przekazywałyby warsztatom, poprzez elektroniczną sieć informacyjną, za pośrednictwem zakładu podstawowego, zlecenia dotyczące cech wyrobu i wymagań obróbki. Tak pomyślana organizacja przedsiębiorstwa charakteryzować się musi dużą elastycznością. Stąd szersze zastosowanie zespołów zadaniowych. Tradycyjny podział zadań pomiędzy linię i sztab przesunie się na rzecz sztabu. Miejsce struktur liniowo-sztabowych zajmą struktury bardziej funkcjonalne – proste struktury macierzowe i tensorowe przy małej stosunkowo liczbie stopni hierarchicznych

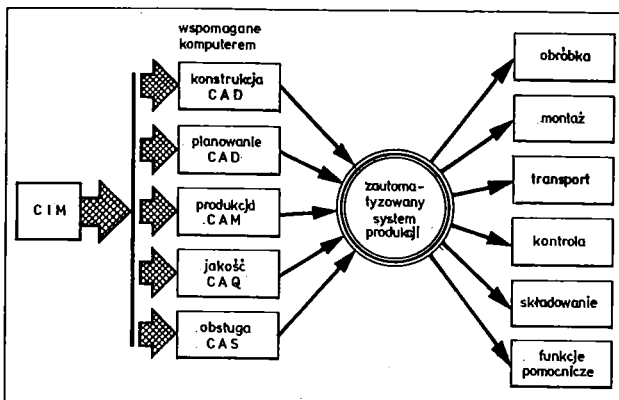




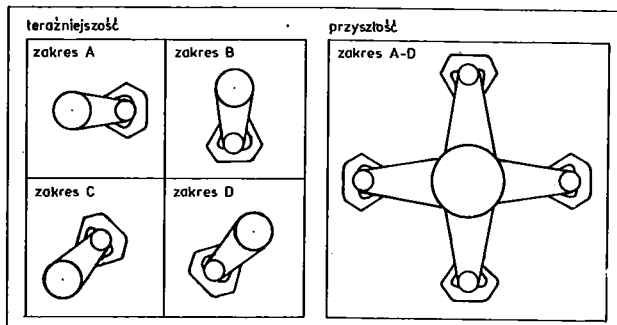
Rys. 1. Wpływ zewnętrznych czynników na postęp techniczny i rodzaje jego reakcji



Rys. 2. Stopnie rozwoju elastycznej automatyzacji



Rys. 3. Struktura CIM



Rys. 4.

niezbyt daleko posuniętym podziale pracy w procesie zarządzania. Wśród czterech podstawowych innego znaczenia nabierają też poszczególne funkcje zarządzania. Zmniejszy się znaczenie funkcji organizowania, natomiast zasadniczego znaczenia nabierze funkcja planowania, a w szczególności planowania strategicznego. Obejmie ona, obok alternatywnego określania celów, także strategię tworzenia bardziej elastycznych procesów o zmiennym nasileniu bodźców sterowania i kształtowanie odpowiednich do tego systemów informacyjnych.

Skoncentrowanie uwagi na produkcie, jak to już wynika z poprzednich wywodów, prowadzi do tworzenia mniejszych, autonomicznych jednostek organizacyjnych, zespołów roboczych, brygad itp. przy ich pełnej odpowiedzialności za wykonanie zadania. Stąd większe znaczenie także funkcji kontroli. Działaniom kontrolnym podlegać muszą w szczególności długości cykli produkcyjnych, jakość produkcji i poziom kosztów. Pewnego rodzaju funkcje kontrolne spełnia też służba serwisowa, obsługa posprzedażna jako ta, która na zasadzie sprzężenia zwrotnego przekazuje informacje o sytuacji określonego produktu na rynku.

**Wraz ze zmianami techniki zmieniać się też muszą style zarządzania. Prowadzenie elastycznych procesów produkcyj-**

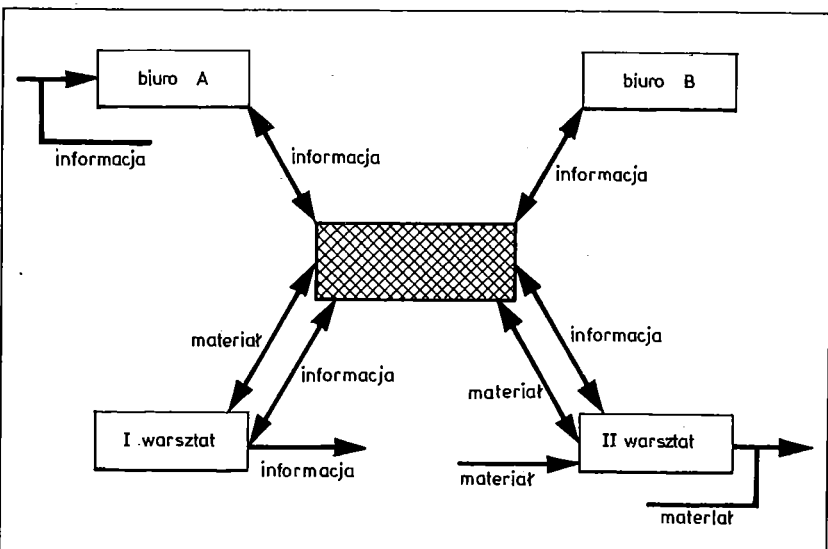
**nych wymaga, jak już wspomniano, współdziałania wszystkich ogniw organizacyjnych. Zapewnienie tego współdziałania przy pełnym zrozumieniu celów może zapewnić, posługując się nomenklaturą Likerta, styl konsultacyjny czy też wyższego rzędu styl partycypacyjny.**

Przy tym stylu poszczególne cele i sposoby ich osiągnięcia omawiane i wyznaczane są przez grupę. Nawet jeżeli ostateczna decyzja należy do kierownika, to jest ona zawsze podej-

mowana przy uwzględnieniu opinii członków grupy.

Tego rodzaju styl zarządzania stawia specjalne wymagania dotyczące cech osobowości kierownika. Warunkiem nieodzownym będzie tu umiejętność pracy z grupą. Ponadto taki kierownik grupy musi posiadać ogólniejszy i szerszy zasięg wiadomości od poszczególnych członków grupy, by mógł objąć całość i właściwie realizować proces koordynacji. Wysoki bowiem stopień spójności grupy oddziałuje pozytywnie na elastyczność zarządzania.

Bardzo też ważnymi cechami kierownika będzie pomysłowość, rzutkość, brak bojaźni przed podejmowaniem,



Rys. 5.

gdy to konieczne, ryzyka, umiejętność motywacji do zwiększania wydajności.

Rozpatrując problemy zarządzania nie można pominąć zagadnień związanych z gospodarowaniem czynnikiem ludzkim. Zmiany środków produkcji, szerokie zastosowanie komputerów zmienia sytuację pracowników przedsiębiorstw o elastycznych systemach produkcyjnych.

**Automatyzacja zmniejsza wprawdzie obciążenie fizyczne i zwiększa bezpieczeństwo pracy, ale równocześnie, przy zastosowaniu nowoczesnej techniki informacyjnej, zwiększa obciążenie psychiczne.**

Zadaniem kierownictwa będzie więc zapewnienie takiej organizacji pracy, która pozwoliłaby na:

- 1) odejście od sztywnego taktu pracy przez tworzenie zapasów buforowych,
- 2) poszerzenie i wzbogacenie treści pracy przez zlecenie wykorzystywania dodatkowych funkcji (np. kontroli, dyspozycji materiałowej itp.),
- 3) tworzenie odrębnych bloków prac zautomatyzowanych i ręcznych,
- 4) tworzenie zespołów roboczych.

Zwiększanie przestrzeni działania i decydowania pracowników wywołać musi konieczność podnoszenia ich kwalifikacji. Nie wystarcza tu już gruntowne opanowanie swego fachu, lecz każdy z pracowników musi się orientować w całokształcie problemów produkcyjnych tak, aby zdawał sobie sprawę z wpływu, jaki jego praca wywiera na całokształt działalności przedsiębiorstwa. Pracownicy ponoszą odpowiedzialność za wybrany przez siebie sposób wykonywania zadań, ale stwarza się im możliwość poprawy ewentualnych błędów i dążenia do osiągnięcia założonych efektów. Przy tym konieczna staje się ścisła współpraca między poszczególnymi jednostkami organizacyjnymi. Usprowadzić tę współpracę mogą nowoczesne środki przekazywania informacji, ale decydującą rolę odgrywa tu w dalszym ciągu człowiek. Stąd własne wymagania stałego podnoszenia kwalifikacji zatrudnionych pracowników, pobudzanie do twórczego myślenia, stała gotowość szukania nowych rozwiązań.

Wydaje się, że można by ująć w następujących grupach podstawowe kwalifikacje, które winny charakteryzować pracowników zautomatyzowanych przedsiębiorstw:

- 1) wiedza fachowa, a więc wiedza

o produkcie i materiale, znajomość urządzeń i zmieniających się sposobów produkcji,

2) wiedza informatyczna, sprowadzająca się do umiejętności posługiwania się komputerem, a na wyższych szczeblach sterowania systemami,

3) znajomość metod, pozwalająca na analizowanie problemów, ich rozwiązywanie, a także współorganizowanie miejsc i przebiegów pracy,

4) umiejętność kooperacji, pracy w zespole, zdolność rozwiązywania konfliktów,

5) elastyczność i gotowość uzupełniania swojej wiedzy w zależności od zmian w postępie technicznym.

W artykule tym poruszyłem niektóre tylko problemy zarządzania w warunkach komputeryzacji, robotyzacji i elastycznych systemów produkcyjnych. Można by zadać przy tym pytanie, czy biorąc pod uwagę aktualny stan naszej gospodarki nie jest to zbyt dalekie wybieganie w przyszłość? W odpowiedzi należy stwierdzić, że jest to przyszłość, której się uniknąć nie da, jeżeli chce się utrzymać gospodarkę na pewnym poziomie i chyba dobrze, gdy można choć w zarysach tylko tę przyszłość przedstawić.

Jerzy Trzcieniecki

## PRZYPOMNIENIA

## SPROSTOWANIA

## CIĘKAWOSTKI

# Jubileusz profesora Jerzego Trzcienieckiego

10 maja 1990 r. prof. zw. dr hab. Jerzy TRZCZENIECKI ukończył 70 lat. Urodzony w Czortkowie w rodzinie prawnika, maturę uzyskał w Stryju, a podchorążówkę zaliczył we Włodzimierzu Wołyńskim. Z dzieciństwa i młodości spędzonej w tamtych, zabużańskich stronach wyniósł specyficzną filozofię życiową: nieprzysięganie zasadniczego znaczenia do dóbr materialnych, pogodę ducha wbrew wszelkim przeciwnościom losu, umiłowanie przyrody połączone z pasją myśliwską. Stamtąd też zapewne bierze się humor kresowy Profesora, ugruntowany w nieprzebranym zbiorze dykterek i anegdot na każdą okazję.

A przecież u samego progu dojrzałego życia ta filozofia została poddana nieubłaganej próbie. Działania wojenne Września 1939 rzuciły młodego arcylerzystę nad Pilicę, w jeden z rejonów najcięższych walk. Tam odznaczony za męstwo został ranny, ewakuował się do szpitala w Chelmie, gdzie cudem uniknął deportacji w głąb ZSRR.

W 1945 r. Jerzy Trzcieniecki pojawił się w Akademii Handlowej w Krakowie w mundurze oficerskim. Już w rok później został asystentem prof. dr inż. Stanisława Bieńkowskiego, a niebawem pomagał w redagowaniu „Przeglądu Organizacji”, wydawanego wówczas w Krakowie. Kiedy w 1953 r. wstępowałem do

Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Krakowie, prof. Trzcieniecki był już prodziekanem Wydziału Przemysłu. W tamtych latach, gdy nauka organizacji i zarządzania znalazła się na indeksie, robienie kariery naukowej w tej dziedzinie było wysoce utrudnione. Lecz w spisie rozpraw habilitacyjnych wydanych przez WSE w Krakowie praca prof. Trzcienieckiego figuruje na piątej pozycji z datą 1964. W rok później jako docent habilitowany obejmuje prof. J. Trzcieniecki Katedrę Teorii Organizacji i Zarządzania przy tejże uczelni. W latach 1959-67 prezesuje krakowskiemu oddziałowi TNOiK. Skupia wokół siebie coraz więcej współpracowników. Obejmuje dyrekcję krakowskiego oddziału ORGAM, działającego przy warszawskim ORGMASZ, łącząc w ten sposób teorię z praktyką organizacji i zarządzania.

Katedra Teorii Organizacji i Zarządzania pod kierunkiem prof. Trzcienieckiego rozwinęła się w ciągu kilku zaledwie lat tak wydatnie, że w roku 1972 zostaje przekształcona w Instytut Organizacji i Zarządzania. Równocześnie prof. Trzcieniecki obejmuje szereg funkcji na szczeblu centralnym, m.in. kierownika Zespołu Dydaktycznego Organizacji i Zarządzania przy Ministrze Szkolnictwa Wyższego i wiceprezesa Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN. Staje się

jednym z czołowych liderów polskiej nauki organizacji i zarządzania i pozostaje nim do dzisiejszego dnia.

Kiedyś w szkicu o Karolu Adamieckim, prof. Trzcieniecki pisał o różnych typach szkół naukowych. Adamieckiego zaliczał do twórców szkół, powstającej w wyniku gromadzenia się licznych uczniów i współpracowników wokół jej protoplasty – nauczyciela. Sądzę, iż rolę podobną do tej, jaką odgrywał w Polsce międzywojennej w zakresie kształcenia kadr naukowych w dziedzinie organizacji i zarządzania K. Adamiecki, spełnił w okresie ostatniego trzydziestolecia prof. J. Trzcieniecki. Ma uczniów i współpracowników rozsianych po całej Polsce. W samym tylko Krakowie wychował dwóch profesorów i czterech docentów.

O dorobku naukowym prof. Trzcienieckiego mówiono dużo przy różnych okazjach (ostatnio na konferencji jubileuszowej referat na ten temat przedstawił prof. dr hab. A. Stabryła). Ja woląłem zatrzymać się nad niektórymi elementami biografii Profesora, gdyż w tym przypadku mamy do czynienia z jeszcze jednym potwierdzeniem maksymy Goethego, że teoria jest szara wobec wiecznie zielonego drzewa życia.

Zb. Mar.

Krystyna Moszkowicz

# Procesy innowacyjne w przemyśle

Dr K. Moszkowicz – Zakład Ekonomiki Przemysłu, AE Wrocław.

Wprowadzenie systemu rynkowego wymaga innego spojrzenia na procesy innowacyjne w przemyśle, a zwłaszcza na ich wpływ na zmianę struktury produkcji.

Pierwszym, podstawowym problemem jest odpowiednie ukształtowanie proporcji między ingerencją centrum a oddziaływaniem rynku w zakresie wyborów technicznych, a co za tym idzie zmian strukturalnych w przemyśle. Najogólniej oddziaływanie centrum w tym zakresie powinno dotyczyć:

- finansowania badań; w sposób bezpośredni bądź pośredni (system finansowy, podatkowy, kredytowy itp.)
- ustawodawstwa; wprowadzającego odpowiednie przepisy, normy, standardy, procedury itp.
- wartościowania skutków techniki; skutków nie tylko w płaszczyźnie gospodarczej, ale i społecznej, i ekologicznej.

**Tak więc państwo powinno zapewnić odpowiednie warunki dla kreacji innowacji, a także odpowiedni system ekonomiczny zachęcający (a nawet stwarzający swego rodzaju przymus ekonomiczny) do odpowiednio ukierunkowanych wyborów technicznych przez przedsiębiorstwa.**

Jednakże nie ma zgodności co do zakresu metod i form ingerencji państwa w zakresie wyborów technicznych, a co za tym idzie polityki strukturalnej. Z punktu widzenia oddziaływania państwa na przemiany strukturalne można wyróżnić rzeczników trzech poglądów:(1)

- zwolennicy tezy, że polityka ta powinna jedynie uzupełniać alokacyjną funkcję rynku w odniesieniu do długofalowych, ryzykownych przedsięwzięć

o charakterze niehandlowym oraz charakteryzujących się wysokim stopniem zaawansowania technologicznego,

- zwolennicy radykalnych przekształceń strukturalnych i rezygnacji z niekonkurencyjnych gałęzi, uznający doniosłą i trwałą rolę polityki państwa w osiąganiu tych celów,
- przedstawiciele poglądów pośrednich uznający zasadność i wystarczalność doraźnej pomocy dostosowawczej udzielanej przedsiębiorstwom, które wykazują perspektywę szybkiego wzrostu.

Praktyka sterowania zmianami strukturalnymi w krajach wysoko rozwiniętych wskazuje, że nie ma właściwie reguł w tej dziedzinie. Ta sama bowiem polityka strukturalna i związane z nią narzędzia oddziaływania na przedsiębiorstwa prowadzą do różnych rezultatów w różnych krajach. I odwrotnie – różne koncepcje oddziaływania na przemiany strukturalne w poszczególnych krajach mogą prowadzić do zbliżonych przeobrażeń ich struktury ekonomicznej. Wobec tego trudno jest mówić o jednoznacznych wskazówkach dotyczących kierunków zmian struktury oraz narzędzi oddziaływania.

Wiąże się z tym problem, który napotykamy chcąc wykorzystać postęp naukowo-techniczny dla restrukturyzacji przemysłu. Jest to dylemat: czy w podejściu do restrukturyzacji kierować się powinniśmy stawianymi przez gospodarkę celami, czy przewidywanymi kierunkami procesów innowacyjnych (a szerzej – rozwoju nauki i techniki). Wydaje się, że sterowanie procesami innowacyjnymi daleko wybiega poza zagadnienia techniczno-produkcyjne, przyjmując de facto postać sterowania procesami społeczno-gospodarczymi.(2) Dlatego też, jakkolwiek ważna jest znajomość kierunków rozwoju nauki i techniki, to rozstrzygające znaczenie mają przyjęte w strategii państwa cele i kierunki rozwoju gospodarczego. Postęp naukowo-techniczny jest więc w tym ujęciu narzędziem polityki.

Jednak dyskusja nad tym dylematem jest trochę sztuczna. Jest bowiem oczywista konieczność oddziaływania państwa, problemem natomiast jest sposób jego oddziaływania na postęp naukowo-techniczny i w konsekwencji – na zmiany strukturalne. Mamy zle doświadczenia w oddziaływaniu centrum w tym zakresie, przybrało ono bowiem postać nakazowo-rozdziałczą.

**Obecnie należałoby oczekiwać nie oddziaływania państwa bezpośrednio na proces innowacyjny (przemian strukturalnych), lecz oddziaływania na strategię przedsiębiorstwa, które będzie dokonywało wyborów w zakresie postępu naukowo-technicznego i w konsekwencji zmian strukturalnych.**

Innymi słowy powinno to być sterowanie podmiotowe, a nie przedmiotowe (3), czyli zasadnicze zmiany strukturalne produkcji dokonują się na szczeblu przedsiębiorstwa działającego na rynku.

- Należy jednakże tu podkreślić, że rynek ma też pewne niedogodności w zakresie wyborów techniki, a zwłaszcza jako wyłączny koordynator zmian (4). Do najważniejszych należą:
- rynkowy mechanizm regulacji innowacji stymuluje nierówności w podziale dochodu narodowego (nowe produkty zanim staną się masowe i tanie służą bogatym),
  - rynek kieruje też określoną strukturą innowacji (większość to innowacje procesowe – sprzyja więc raczej potrzebom wytwarzania),
  - przejście od rynku na nowe produkty do masowego rynku wymaga czasu,
  - informacje na rynku nie są adekwatne dla konsumentów (co więcej reklama niekoniecznie sprzyja rzetelności informacji),
  - rynek też powoduje dysproporcje gospodarcze wiodące do kryzysu ekonomicznego.

Należałoby więc tutaj rozpatrzyć

drugi z podstawowych i aktualnych problemów, a mianowicie – jakie są wzajemne oddziaływania między postępowaniem naukowo-technicznym a rynkiem? Problem ten jest, wydaje się, mało doceniany u nas przy omawianiu postępu naukowo-technicznego jako czynnika zmian strukturalnych w przemyśle.

Można tutaj zauważyć jakby dwojakie powiązania między postępowaniem naukowo-technicznym i rynkiem. Pierwsze z nich dotyczy oddziaływania postępu naukowo-technicznego na rynek. Przejawia się ono następująco (5):

1. Innowacje produktów i procesów pozwalają na powstanie zupełnie nowych rynków. Przykładem mogą być tutaj biotechnologia, technologia w zakresie genetyki, techniki ochrony środowiska i pozyskiwania nowych rodzajów materiałów, automatyzacja procesów wytwarzania i prac biurowych.

2. Nowe technologie prowadzą do wspólnego wzrostu (rozwoju) istniejących rynków. Przykładem może być optyka i elektronika, które składają się na optoelektronikę czy też techniki komunikacyjne i informacyjne tworzące rynek telekomunikacji.

3. Nowe technologie mogą również spowodować zamknięcie dotychczasowych rynków. Na przykład wprowadzenie technologii półprzewodników spowodowało upadek rynku lamp próżniowych.

W tym świetle niebezzasadne wydaje się twierdzenie, że zanikają podziały na gałęzie tradycyjne i nowoczesne – w rozumieniu podziału branżowego. Mówi się raczej o udziale nowoczesnej techniki i technologii wytwarzania w poszczególnych gałęziach. Wynika to z rozległego zastosowania elektroniki, komputeryzacji w procesach wytwórczych. Znalazło to swój wyraz w raporcie komisji EWG (6), gdzie stwierdza się, że podstawowym wyzwaniem jakiemu musi sprostać rynek europejski jest wprowadzenie zaawansowanych urządzeń technologicznych do procesów produkcyjnych zwłaszcza w przemysłach tzw. tradycyjnych. Zwraca się przy tym uwagę na konieczność normalizacji w dziedzinie zaawansowanych urządzeń technologicznych. Chodzi mianowicie o kompatybilność instalowanych urządzeń tak, aby mogły się one łączyć w system zautomatyzowany prowadzący do elastycznych systemów produkcyjnych. Podkreśla się przy tym konieczność opracowania standardów kompatybilności modułowej dla różnego rodzaju urządzeń. Ponieważ instalacja od razu całego zintegrowanego systemu wytwarzania jest

kosztowna, więc firmy przy powyższym założeniu mogłyby kupować i instalować kolejne jego elementy. W raporcie komisji EWG zwraca się przy tym uwagę na szansę, jaka się rysuje dla rynku europejskiego w tym zakresie. Jeżeli zaś nie dokona się standaryzacji wewnątrz rynku europejskiego to np. amerykańskie lub japońskie towarzystwa wielonarodowe mogą narzucić swoje normy i tym sposobem zapewnią sobie rynek zbytu w przyszłości.

**Przytoczony przykład wskazuje, że we współczesnym przemyśle narzędziem konkurencji stają się standardy naukowo-techniczne,**

co też jest interesującym przyczynkiem do polityki strukturalnej. Tak więc tzw. przemysły tradycyjne mogą stać się na powrót rozwojowe. Gałęzie pracochłonne staną się w ten sposób kapitałochłonne, a zatem o ich sytuacji konkurencyjnej nie będą rozstrzygać koszty pracy, lecz innowacje techniczne, szybkość reakcji na zmiany rynku itp. Na przykład przemysł odzieżowy czy meblowy może przechodzić od warunków półprzemysłowych do produkcji częściowo lub nawet szeroko zautomatyzowanej.

Elastyczne systemy produkcyjne są interesujące również z punktu widzenia oddziaływania rynku na postęp techniczny. Jest to drugi aspekt powiązań rynku i postępu.

Podstawową zaletą elastycznych systemów produkcyjnych jest elastyczność dostosowania się do zmieniającego się zapotrzebowania. Właśnie pojawienie się tej elastyczności jest kluczem do wyjaśnienia oddziaływania rynku na postęp techniczny.

Aby wyjaśnić ten problem warto uświadomić sobie, że jeszcze do niedawna w ekonomice produkcji obowiązywał paradygmat korzyści ekonomicznej skali – produkcji masowej (economy of scale). Milczącym założeniem tego paradygmatu jest odpowiednio chłonny rynek. Właśnie brak tego chłonnego rynku sprawia, że paradygmat korzyści produkcji wielkiej skali przestaje być aktualny. W jego miejsce pojawia się paradygmat ekonomii zakresu (economy of scope), w którym podstawowym problemem nie jest obniżka kosztów (jak to było przy ekonomii skali), ale elastyczność produkcji względem zmieniających się potrzeb. Stąd też wywodzi się nazwa elastycznych systemów produkcyjnych, które spełniają ten wymóg.

Potrzeba elastyczności produkcji wynika z faktu, że obecnie w krajach

wysoko rozwiniętych nie mamy już do czynienia ze zróżnicowaniem rynku (segmentacją), ale ze zróżnicowaniem (indywidualizacją) potrzeb. Wobec tego nie tylko technologia wpływa na zmiany rynku, ale mamy również do czynienia ze złożonym procesem wpływu zmian procesów rynkowych na strukturę procesu produkcyjnego i postępu naukowo-technicznego.

W tym kontekście warto podkreślić, że w polskim przemyśle wspomniane wyżej zmiany procesów rynkowych jeszcze nie nastąpiły. Gospodarka jest dalej w dużym stopniu zmonopolizowana i praktycznie jeszcze przez jakiś czas może być stosowana ekonomia skali produkcji. W związku z tym można mówić o niedojrzałości przemysłu do stosowania zintegrowanych, bazujących na komputerach i elektronice metod wytwarzania. Wspomniana niedojrzałość do tych zmian strukturalnych w przemyśle polskim jest o tyle niepokojąca, że ze zintegrowanych (elastycznych) metod wytwarzania wynikają możliwości sprostania współczesnej konkurencji. Sprowadza się to do:

- elastyczności na zmiany potrzeb
- szybkości dostosowania się do zmian
- jakości i nowoczesności
- skrócenia procesu projektowania, konstrukcji i wdrażania.

Reasumując powyższe rozważania należy stwierdzić, że o ile w ogóle trudno jest o ukształtowanie właściwej proporcji między ingerencją centrum a rynkiem w zakresie wyborów technicznych, o tyle w naszych warunkach można obawiać się, że centrum już przestanie działać w tym zakresie, a rynek jeszcze nie zacznie.

Krystyna Moszkowicz

1. B. HAUS, J. LICHTARSKI, K. BANA-SIEWICZ, CZ. ZAJĄC: Czynniki i procesy restrukturyzacji produkcji w wybranych krajach, raport z badań AE Wrocław 1989, s. 10.

2. K. MOSZKOWICZ, M. MOSZKOWICZ: Makroekonomiczne bezdroże innowacji, Nowator 1985/4 s. 11, zob. też S. MARCI-NIAK: Struktura gospodarcza Polski, PWE 1986, s. 68-72.

3. Przez przedmiotowe – rozumie się automatyczne sterowanie branżą, gałęzią z punktu widzenia założeń polityki i mechanizmów rozwojowych.

4. „O technice i jej skutkach – dwie rozmowy z H. BROOKSEM”, Przegląd Techniczny 1982, nr 25, s. 10-13.

5. Zob. ROLF BÜCHNER: Strategie und Organisation Neuere Entwicklungen, Zeitschrift, Führung + Organisation 1989 nr 4, s. 224.

6. Zaawansowane urządzenia technologiczne w krajach EWG. Problemy Nauki i Techniki a Rozwój Gospodarczy 1986 nr 2-3, s. 1-52.

W artykule, prezentującym wnioski z badań przeprowadzonych w 48 przedsiębiorstwach i spółdzielniach, dokonano oceny skuteczności funkcjonowania najbardziej do niedawna powszechnej formy zgrupowań (zrzeszeń), nakreślono także prawdopodobny przebieg procesu pionowej integracji producentów w nowych warunkach funkcjonowania gospodarki (1).

Zbigniew Kękuś

# Prognoza dla pionowych zgrupowań przemysłowych

Mgr Z. Kękuś – Instytut Ekonomiki Przemysłu, AE, Kraków.

Jedną z form współpracy producentów w przemyśle jest tworzenie przez nich – bądź przystępowanie do już istniejących – zgrupowań pionowych, tj. takich układów współdziałania, których uczestnicy realizują kolejne stadia procesu technologicznego.

Dominującą do połowy 1989 r. formą zgrupowań przemysłowych były zrzeszenia – układy organizacyjne – których uczestnikami było 65% badanych jednostek. Część z nich posiadała wyraźnie pionowy charakter, w innych ściśle powiązania wertykalne łączyły tylko niektórych ich uczestników. Wśród przyczyn zgłaszania akcesu do zrzeszeń, priorytetowe znaczenie posiadała chęć usprawnienia systemu zasilania ich działalności wytwórczej w przedmioty pracy. Za miarę zadośćuczynienia oczekiwaniom producentów, wiązanych z uczestnictwem we wspólnym zgrupowaniu z ich dostawcami uznać zatem można ocenę „jakości” – terminowości, ilościowego wykonania, jakości dostaw – łączących ich więzi produkcyjno-zaopatrzeniowych. Jest ona zdecydowanie negatywna. Aż 80% jednostek nie dostrzegało żadnych różnic między terminowością i jakością dostaw otrzymywanych od przedsiębiorstw macierzystego zgrupowania ze wspomnianymi cechami dostaw „zewnątrznych”. Trwały stan nierównowagi rynkowej, kreujący dominującą pozycję producentów – dostawców w relacjach z ich odbiorcami podważał skuteczność jakichkolwiek form aktywności odbiorców – w tym zgłaszania akcesu do wspólnych z dostawcami zgrupowań przemysłowych – służących, w zamierzeniach, racjonalizacji więzi z nimi. Nierównowaga oraz brak przymusu ekonomicznego wywierały tak znaczny wpływ na zachowanie się przedsiębiorstw, że działania czynników pozytywnych, a wśród nich przewidywanego wpływu pionowego grupowania się przedsiębiorstw na funkcjonowanie powiązań produkcyjno-zaopatrzeniowych między nimi było „zagłuszone” bądź zniekształcone. Domniemywać tylko można, iż – wobec wcześniejszych rozczarowań – w przypadku wielu przedsiębiorstw ich trwanie w zgrupowaniach stanowiło swoisty „akt

lojalności” wobec innych uczestników, w obawie przed możliwym, dyskryminacyjnym traktowaniem przez nich „odszczepieńca” uzależnionego od nich więziami zasileniowymi. Praktyka dowiodła, że – wbrew oczekiwaniom – tożsamość układów organizacyjnych i produkcyjnych w przypadku, gdy ich podmiotami są samodzielne przedsiębiorstwa, nie racjonalizuje powiązań produkcyjno-zaopatrzeniowych między tymi przedsiębiorstwami (2).

Likwidacja w 1989 r. – w trybie administracyjnym (3) – zrzeszeń przemysłowych sprawiła, że wszystkie przedsiębiorstwa, w tym ich byli uczestnicy, posiadły prawo do niczym nieskrępowanego wyboru swej opcji rozwojowej. One też, jeśli wariant ten uznają za racjonalny, podejmować będą inicjatywy integracyjne.

Zdecydowana większość badanych podmiotów gospodarczych (80% udzielonych odpowiedzi) przewiduje łączenie się przedsiębiorstw w zróżnicowane układy współdziałania. Przyszły ich charakter jako branżowy określa 47% przedsiębiorstw, pozostałe natomiast sądzą, iż będą to zgrupowania pionowe. Kilka przedsiębiorstw uważa, że w nowych warunkach jakiegokolwiek zgrupowania tracą rację bytu.

Pozytywny wpływ uczestnictwa producentów (realizujących kolejne stadia procesu przetwórczego) we wspólnym zgrupowaniu na racjonalizację więzi kooperacyjnych między nimi dostrzega 57% ogółu badanych jednostek.

Na tle w miarę optymistycznej – w omawianym aspekcie – oceny pionowych zgrupowań producentów wyraźnie rysuje się, powszechny w badanej zbiorowości, brak zainteresowania uczestnictwem w zgrupowaniach organizacyjnych. Dotyczy to 83% jednostek.

Wśród motywów skłaniających w nowych warunkach przedsiębiorstwa do uczestnictwa w zgrupowaniach najczęściej wymienianymi były: zwiększenie możliwości eksportowych, uzyskanie dostępu do środków dewizowych, gwarantujących modernizację i rozwój, uzyskanie dostępu do nowych technologii, wymiana doświadczeń itp. Nieliczni tylko producenci jako przesłankę wspólnego z innymi jednostkami działania w jednym zgrupowaniu wymieniali chęć zrationalizowania zasilania swej działalności

w surowce i materiały. Natężenie oddziaływania jednego z podstawowych do niedawna kryteriów przystępowania producentów do zróżnicowanych w formie zgrupowań przemysłowych, jakim było uzyskanie gwarancji zaopatrzenia w przedmioty pracy, uległo zatem istotnemu złagodzeniu.

Złagodzenie natężenia pewnej potrzeby nie oznacza wszakże jej całkowitego ustania. Ponadto, ze względu na okres w jakim realizowane były badania – grudzień 1989, styczeń 1990 – wspomniane zjawisko może mieć pozorny charakter i być efektem powierzchownych tylko obserwacji względnie nasyconego rynku. Według danych GUS, w obszarze dotkniętym najgłębszą recesją znaleźli się bowiem przede wszystkim producenci artykułów zaopatrzeniowych. Oczekiwać można zatem nawrotu trudności zasileniowych przedsiębiorstw. Dlatego też uczestnictwo w zgrupowaniu łączącym dostawcę z odbiorcą może okazać się jednym ze skutecznych sposobów przezwyciężania tych trudności. Brak pozytywnych efektów w dziedzinie racjonalizacji powiązań produkcyjno-zaopatrzeniowych między uczestnikami zgrupowań nie oznacza negacji zasadności tworzenia pionowych układów współdziałania producentów w ogóle. Dotychczasowe doświadczenia wskazują jednak na konieczność zmian:

1. procedur kreowania zgrupowań,
2. form tych zgrupowań.

Zmiana procedur tworzenia zgrupowań oznaczać będzie ostateczne zerwanie z prymatem „interesu nadrzędnego” (branży, gałęzi, gospodarki itp.), często rozbieżnego z interesem przedsiębiorstw. Skala animowanych odgórnie procesów tworzenia zgrupowań przemysłowych ulegnie radykalnemu zawężeniu wobec zorientowanej na pobudzenie oddolnej inicjatywy i przedsiębiorczości logiki dokonywanych obecnie zmian systemowych.

Przedsiębiorstwa będą równie samodzielne w wyborze instytucjonalnych form grupowania się z kontrahentami. Wszystko wskazuje na to, że będą to spółki; więzi organizacyjne zostaną zastąpione kapitałowymi. Do uczestnictwa w „pionowych” spółkach najbardziej predestynowani są producenci współdziałający w łańcuchu kooperacyjnym. Według

B. Hausa – „Potrzeba tworzenia spółek (...) jest szczególnie niezbędna w przemyśle o widocznej strukturze fazowej” (4). W spółki powinny się łączyć zatem przedsiębiorstwa silnie wzajemnie zobowiązane, których relacje względem siebie byłyby czymś więcej niż relacjami względem pozostałego otoczenia. Spółki o wertykalnych więziach produkcyjno-zaopatrzeniowych między ich uczestnikami tworzyć będą przede wszystkim przedsiębiorstwa przemysłów: metalurgicznego, maszynowego, precyzyjnego, elektrotechnicznego i elektronicznego, chemicznego, włókienniczego, odzieżowego i skórzanego. Będą to układy współdziałania tak „wewnątrz”, jak i „międzygałęziowe”. Oczekiwać należy zintensyfikowania procesu tworzenia spółek międzysektorowych i przedsiębiorstw krajowych z kapitałem zagranicznym. Ten ostatni występuje obecnie w Polsce głównie w postaci zagranicz-

nych przedsiębiorstw drobnej wytwórczości (firm polonijnych) oraz spółek z udziałem kapitału zagranicznego. Ich asortymentowa oferta zdominowana jest dotychczas produktami przeznaczonymi na rynek artykułów konsumpcyjnych.

Ostateczne wyrokowanie o perspektywnym kształcie podmiotowej struktury polskiej gospodarki, formach pionowych zgrupowań producentów byłoby obecnie przedwczesne. Ekonomiczną skuteczność procesów integracyjnych może zapewnić ich uwolnienie od arbitralności oraz oparcie na zasadzie consensusu między zainteresowanymi stronami, dla których rachunek ekonomiczny staje się integralnym składnikiem wszystkich procesów decyzyjnych.

Zbigniew Kękuś

1. Bazę dla zawartych w artykule spostrzeżeń i wniosków stanowił materiał badawczy, zebrany w trakcie realizacji przez

pracowników Instytutu Ekonomiki Przemysłu AE w Krakowie, pod kierownictwem prof. dra hab. Bronisława Byrskiego tematu 8.3-6 „Propozycje pionowego grupowania przedsiębiorstw w celu racjonalizacji powiązań produkcyjno-zaopatrzeniowych”, w ramach RPBR-2 „Intensyfikacja wykorzystania zasobów materiałowych”, AE, Kraków 1990.

2. W takich przypadkach nie musi bowiem występować, charakterystyczna dla np. przedsiębiorstw wielozakładowych, zbieżność interesów między centralą a połączonymi z nią więziami podporządkowania zakładami.

3. Ustawa z dnia 24 lutego 1989 r. „O niektórych warunkach konsolidacji gospodarki narodowej oraz o zmianie niektórych ustaw”, Dziennik Ustaw, 1989 nr 10.

4. B. Haus: Zaopatrzenie i kooperacja przedsiębiorstw – przyczyny trudności i sposoby ich rozwiązywania, Gospodarka Materialowa, 1988 nr 11.

## Z ŻYCIA TNOiK

# Oddział w Krakowie – rok 1989

## Rada Naukowa

Działalność Rady zgodnie z jej statutowymi zadaniami koncentrowała się na trzech głównych problemach. Pierwszy z nich to inicjowanie działalności naukowej, popularyzatorskiej i wydawniczej Oddziału oraz jej ocena. Drugi obszar działania to opiniowanie i zgłaszanie wniosków w sprawach dotyczących realizacji ważniejszych zadań Oddziału w zakresie naukowym, naukowo-popularyzatorskim, edukacyjnym i wydawniczym. Trzeci obszar działania – to przedstawianie opinii w sprawach dotyczących organizacji i kierowania na terenie działania Oddziału. Rada Naukowa aktywnie uczestniczyła w organizowaniu działalności naukowo-popularyzatorskiej z dziedziny nauk o organizacji i kierowaniu. Odczyty na otwartych posiedzeniach Rady wygłosili prof. dr hab. Zbigniew Martyniak oraz dr Czesław Mesjasz.

## Rada Oddziału ds. Usług i Doradztwa

Rada zajmowała się opiniowaniem wniosków na rzeczoznawców TNOiK (pozytywnie jedna kandydatura). Analizowano także możliwości realizowania zleceń na usługi organizacyjne i doradztwo oraz prace naukowo-badawcze. Członkowie Rady uczestniczyli w seminariach problemowych organizowanych przez Radę Główną

Rzeczoznawców i Doradztwa TNOiK, aktywnie włączali się w opracowanie dokumentów i materiałów dotyczących doradztwa organizacyjnego Towarzystwa. Zorganizowano jedno spotkanie rzeczoznawców TNOiK, poświęcone działalności Oddziału w zakresie usług organizacyjnych i doradztwa oraz współpracy z jednostkami gospodarczymi.

## Klub Dyrektorów

Aktualnie skupia 37 członków. Rada Klubu działa pod przewodnictwem mgr. Romana Zderowskiego. Klub Dyrektorów opiniował na prośbę władz centralnych i wojewódzkich szereg dokumentów, w tym na prośbę Urzędu Rady Ministrów projekt ustawy „O niektórych warunkach konsolidacji gospodarki narodowej oraz o zmianie niektórych ustaw”. Klub aktywnie włączył się do opracowania stanowiska nt. „Kierunki unowocześniania i rozwoju produkcji oraz restrukturyzacji przemysłu” przygotowanego na prośbę krakowskich władz. Klub Dyrektorów podjął wspólnie z Prezydium Zarządu Oddziału działania zmierzające do powołania Krakowskiej Rady Dyrektorów, która powstała w lutym 1989 r.

## Krakowska Rada Dyrektorów

Została ona powołana w lutym 1989 r. i jest afiliowana przy

Krakowskim Oddziale TNOiK. Skupia aktualnie 151 dyrektorów i prezesów jednostek prowadzących działalność gospodarczą. Prezesem Krakowskiej Rady Dyrektorów został wybrany dr inż. Adam Peszko – Dyrektor Krakowskiej Fabryki Aparatów Pomiarowych „Mera-Kfap”. Celem Rady jest przede wszystkim integracja środowiska kadry kierowniczej oraz prezentowanie niezależnych opinii w sprawach funkcjonowania podmiotów gospodarczych oraz rozwiązań systemowych w gospodarce narodowej. Prezes Rady dr inż. Adam Peszko został wybrany wiceprzewodniczącym Krajowej Rady Dyrektorów. Rada włączyła się w prace związane z przygotowaniem statusu dyrektora, sformułowała opinie i propozycje dotyczące zarządzania przedsiębiorstwem w aktualnych warunkach społeczno-politycznych oraz zachodzących zmianach systemowych. Problemy te były podjęte m.in. na spotkaniu z udziałem prof. dr. hab. inż. Romana Ciesielskiego – senatora ziemi krakowskiej.

Opinie i propozycje Rady dotyczące funkcjonowania przedsiębiorstw w aktualnych warunkach ekonomiczno-finansowych, kierunków przekształceń strukturalnych w gospodarce były prezentowane na spotkaniach Krakowskiej Rady Dyrektorów z ministrem przemysłu, dr. Tadeuszem Syrczykiem oraz przewodniczącym sejmowej Komisji Systemów

Gospodarczych, Przemysłu i Budownictwa – posłem prof. dr. hab. Andrzejem Zawisłakiem. Z inicjatywy Rady Oddział wspólnie z Towarzystwem Wspierania Inicjatyw Gospodarczych zorganizował seminarium nt. „Przekształcanie przedsiębiorstw w spółki akcyjne. Akcjonariat pracowniczy”.

Nawiązany został roboczy kontakt ze Stowarzyszeniem Pracodawców, Krakowską Izłą Przemysłowo-Handlową, Krakowskim Towarzystwem Przemysłowym.

## Klub Organizatora

Klub skupia obecnie 51 członków, w przeważającej części organizatorów-praktyków (34) oraz pracowników nauki. Zorganizowano dwa spotkania Klubu, na których wygłoszono odczyty na aktualne i nurtujące środowisko organizatorów tematy. Kontynuowano wydawanie kwartalnika „Poradnik Organizatora”, zwiększyła się liczba prenumeratorów (do 289) oraz zasięg oddziaływania. Członkowie Klubu brali udział w najważniejszych przedsięwzięciach edukacyjnych Oddziału, uczestniczyli w pracach naukowo-badawczych i doradztwie.

Przygotowany został plan przedsięwzięć, których celem jest pozyskanie nowych członków Klubu i szeroka prezentacja działalności Klubu wśród kadry organizatorów w przedsiębiorstwach.

Jerzy Indraszkiewicz

Magdalena Lelen (opr.)

# Menedżerowie wykupują przedsiębiorstwo

Zjawisko wykupu przedsiębiorstw (lub ich części) przez kadrę kierowniczą pojawiło się w latach osiemdziesiątych w Wielkiej Brytanii. Historia takich „wykupów” dowodzi, że dostarczają one kadry kierowniczej rzeczywiste szanse na sukces. Jest to oczywiście historia wykupów faktycznie dokonanych, znacznie bowiem więcej było tych zamierzonych, a niespełnionych, najczęściej z powodu słabości grupy menedżerskiej, nadmiernych żądań „sprzedawców” lub interwencji osób trzecich. Brak środków finansowych nie był jednak czynnikiem wykluczającym wykupy. Instytucje finansowe przeznaczyły na pomoc dla menedżerów takie zasoby, które umożliwiały im zespółom zaoferowanie „sprzedawcom” realnych warunków transakcji. Niezbędne jest jednak wsparcie firmy doradczej. Szczególna jego przydatność objawia się w pierwszej fazie wykupu, tzn. wtedy, gdy powstanie jego idea. Firma doradcza zajmuje się zarządzaniem wykupem, w odróżnieniu od zarządzania przedsiębiorstwem.

## Na czym polega wykup przedsiębiorstwa?

Większość środków potrzebnych do wykupu dostarczają instytucje finansowe w formie pożyczki lub udziału, po czym oczekują na znaczący zwrot swych inwestycji w okresie 3-5 lat. Podstawowy procent udziału we własności przedsiębiorstwa otrzymuje kadra menedżerska. Dzieje się tak wówczas, gdy dług jest od początku spłacany planowo. Istnieją różne sposoby wykupu, a mianowicie:

- „wykup pracowniczy”, w którym wszyscy pracownicy mają możliwość inwestowania,
- „kluczowy wykup pracowniczy”, gdzie obok menedżerów wprowadza się pracowników kluczowych ważnych dla firmy,
- menedżerski „buy-in”, w którym grupa menedżerów z zewnątrz przedsiębiorstwa jest popierana przez instytucje finansujące transakcję,
- „spin-out” w którym instytucje finansowe wspierają grupę inicjującą w celu powołania przedsiębiorstwa innowacyjnego; głównie wtedy, gdy planowana działalność wykracza poza ramy działania przedsiębiorstwa macierzystego.

Aby transakcja została dokonana, potrzebne są trzy czynniki:

1) chętny sprzedawca,

2) efektywna grupa menedżerska,  
3) propozycja finansowo „zdolna do życia”.

Ad 1) Wykupu nie można dokonać, jeśli aktualny właściciel nie chce lub nie może sprzedać firmy bądź zawyża jego wartość. Większość operacji wykupu ma miejsce w następujących przypadkach:

- przedsiębiorstwo jest wspomagane lub jest częścią większej całości, ale przedmiot jego działania jest peryferyjny w stosunku do właściwego profilu działania tej całości czy też strategii jej rozwoju;
- przedsiębiorstwo jest tak silnie uzależnione finansowo od firmy macierzystej, że ma niewielką zdolność do utrzymania konkurencyjności;
- firma macierzysta, czy też obecny właściciel musi „coś” sprzedać, aby zredukować długi lub inwestować gdzie indziej;
- główny akcjonariusz przedsiębiorstwa potrzebuje zwrotu swego udziału;
- przedsiębiorstwo jest subsydiowane;
- przedsiębiorstwo jako jednostka jest nierentowne i jego właściciel widzi w transakcji wykupu alternatywę zamknięcia przedsiębiorstwa.

Zwykle z inicjatywą wykupu występuje kadra kierownicza. Inicjatywa ta jest elementem procedury wykupu przedsiębiorstwa.

Ad 2) Podstawowym zadaniem grupy menedżerów jest przekonanie instytucji finansowych o tym, że grupa ta jest zdolna do zarządzania niezależnym przedsiębiorstwem i ma znaczną siłę w jednej z kluczowych gałęzi przemysłu.

Nie zawsze grupa menedżerska osiągająca sukcesy w przedsiębiorstwie (całość koncernu) ma wystarczającą siłę konkurencyjną po dokonaniu wykupu. Bardzo ważnym elementem jest tu szef – lider grupy. Jego działania powinny być zorientowane na przyszłość. Pierwszym jego zadaniem jest krytyczny przegląd grupy menedżerskiej, pod kątem określenia jej silnych i słabych stron. Czasami potrzebna jest do tego ekspertyza z zewnątrz. To zadanie nie jest łatwe, gdyż jest potencjalną przyczyną konfliktów.

Ad 3) Jedną z głównych instytucji finansowych definiuje korzystny wykup majątku przedsiębiorstwa jako „nabycie możliwości zarabiania pieniędzy po cenie ekonomicznej”.

Oprócz oczywistego wymagania stawianego cenie (nie może być ona nadmierną), definicja ta traktuje możliwość zarobienia pieniędzy jako coś odmienne od zyskowności. Zyski wprawdzie są

bardzo ważne, jednak mają one postać pieniądza tak potrzebnego do zredukowania początkowo wysokiego poziomu długów, jaki jest przypisany do transakcji wykupu. Najważniejszą sprawą jest tu więc możliwość zarabiania pieniędzy. Z tych przyczyn akcje wykupu mają w niektórych rodzajach przemysłu większe szanse na sukces, niż w innych. Są to przemysły charakteryzujące się następującymi cechami:

- silny sektor przemysłowy,
- duży udział w rynku lub przewodnictwo cenowe,
- szeroki asortyment produkcji lub usług,
- wielu klientów i dostawców,
- kontrolowana stopa wzrostu,
- nowoczesne fabryki i wyposażenie,
- małe wymagania dotyczące poziomu kapitału zaangażowanego,
- silne podstawy majątkowe.

Oto cechy przemysłów, w których trudno dokonać wykupu:

- sektor przemysłu silnie podlegający cyklicznym wahaniom,
- mały udział w rynku lub słaba pozycja cenowa,
- mały asortyment produkcji lub usług,
- wysoki koszt badań i rozwoju nowych produktów,
- znaczne zaufanie tylko do niektórych klientów i dostawców,
- nagła ekspansja,
- wysokie lub zmieniające się wymagania dotyczące wielkości kapitału zaangażowanego,
- przemysły „ludowe”.

Tak więc o wiele łatwiej jest dokonywać transakcji wykupu w przedsiębiorstwach działających w tradycyjnych sektorach wytwarzania i – co ważne – znacznie łatwiej uzyskać finanse dla tego rodzaju działalności.

## Planowanie wykupu

Zakładamy, że wykupienie majątku jest możliwe, zarówno od strony finansowej, jak ze względu na „dobre chęci” sprzedawcy. Konieczną i pierwszoplanową rzeczą staje się więc skompletowanie wszystkich dokumentów niezbędnych do przedstawienia instytucjom finansowym. Przybiera to zwykle formę planu przedsiębiorstwa.

Plan powinien zawierać uzasadnienie wykupu i dostarczyć zwięzłą informację o kluczowych obszarach inwestycyjnych. Plan jest w swej istocie dokumentem sprzedaży i powinien przedstawiać

zobowiązania kadry kierowniczej oraz pojęcie przedsiębiorstwa i rynku, na którym ono działa. Styl prezentacji powinien przyciągać uwagę czytającego.

Plan powinien zawierać następujące elementy:

- 1) opis przedsiębiorstwa, krótką historię firmy, jej możliwości finansowe,
- 2) charakterystykę produkcji przedsiębiorstwa,
- 3) analizę przemysłu i analizę rynku, na którym działa przedsiębiorstwo, wielkość zajmowanego przez nie segmentu, stan konkurencyjności, politykę cen i bazę konsumentów,
- 4) charakterystykę środków wytwarzania oraz środków trwałych i zdolności produkcyjnych,
- 5) analizę głównych dostawców alternatywnych źródeł zaopatrzenia w podstawowe materiały i zobowiązań wobec dostawców,
- 6) opis stanu zatrudnienia (włączając grupę menedżerską dokonującą wykupu), struktury zatrudnienia, stosunków pracy itd.,
- 7) historyczny przegląd zdolności handlowych,
- 8) charakterystykę systemów informowania kierownictwa i procedur budżetowania,
- 9) przewidywane przyszłe zyski,
- 10) szacunkowe fundusze wymagane do dokonania wykupu,
- 11) przypisy (m.in. biografie grupy menedżerskiej, charakterystyki produktów).

Plan powinien odzwierciedlać styl grupy menedżerskiej, charakter i filozofię przedsiębiorstwa. Nie musi być sporządzony przez profesjonalnych doradców, ale celowy jest ich udział w niektórych obszarach. Powinni oni:

- służyć radą przy ustalaniu struktury dokumentu,
- ocenić projekcje finansowe,
- dokonać przeglądu słabości i sprzeczności,
- służyć radą dotyczącą oczekiwań inwestora.

## Alternatywne formy finansowania

W czasie przygotowywania planu ważne jest oszacowanie alternatywnych form finansowania transakcji wykupu. Szacunki takie powinny być dokonywane przez profesjonalistów – doradców. Oto możliwe alternatywne formy finansowania:

- gwarantowana pożyczka bankowa,
- niegwarantowana pożyczka bankowa,
- akcje uprzywilejowane, zachowujące przywileje w momencie sprzedaży
- akcje uprzywilejowane, stające się zwykłymi w momencie sprzedaży,
- akcje zwykłe.

Najtańszą formą finansowania dostępną grupie menedżerskiej jest gwarantowana pożyczka bankowa. Następne formy są mniej korzystne dla grupy menedżerskiej. Tu bowiem inwestorzy szukają znacznej stopy zwrotu wyłożonych funduszy. Czynnikiem ograniczającym kwotę pożyczki bankowej jest wymaganie instytucji finansowych, aby projektowane zyski przed oprocentowaniem znacznie przekraczały stopę procentową.

## Selekcja instytucji finansujących wykup majątku

Wyselekcjonowanie instytucji finansujących transakcję jest integralnym elementem procesu wykupu przedsiębiorstwa przez kadrę kierowniczą.

W niektórych (nielicznych zresztą) przypadkach, wyselekcjonowanie instytucji finansującej będzie stosunkowo prostym zadaniem. Są to przypadki, w których do sfinansowania wykupu potrzebna jest jedynie pożyczka bankowa. Jeżeli zaś do sfinansowania transakcji konieczna jest sprzedaż udziałów, na selekcję instytucji finansowych będą miały wpływ następujące czynniki:

- 1) rozmiar transakcji; przykładowo, jeżeli do zawarcia transakcji wymagane są stosunkowo niewielkie środki finansowe,

udziałowcem może być tylko jedna instytucja. Dla przeprowadzenia większych transakcji musi powstać konsorcjum z instytucją wiodącą, powołaną w celu zainicjowania tego konsorcjum.

- 2) poziom doświadczenia i udziału w finansowaniu różnych rodzajów działalności przemysłowej,
- 3) przedział czasu; transakcja będzie znacznie tańsza, jeśli konsorcjum zostanie zawiązane w fazie początkowej (tzn. w fazie powstawania idei wykupu).

## Życie po wykupie

Z punktu widzenia grupy menedżerskiej wykupione przedsiębiorstwo nie będzie nowym organizmem, ale z punktu widzenia tych, którzy są z nim w jakiś sposób powiązani (np. kontaktami handlowymi), będzie to nowe przedsiębiorstwo, wobec którego nie będą czuli się zbyt pewnie. Pracownicy będą chcieli wiedzieć, jak wykup wpłynie na ich status, jak kadra kierownicza widzi przyszłość ich i przedsiębiorstwa. Dostawcy natomiast skoncentrują się przede wszystkim na zdolności kredytowej przedsiębiorstwa.

## Zmiany organizacyjne

Z faktem wykupienia części przedsiębiorstwa wiąże się konieczność zmian organizacyjnych. Gdy przedsiębiorstwo było częścią większej całości, niektóre funkcje (ogólne) spełniała firma macierzysta. W momencie powstania nowego przedsiębiorstwa, takie sprawy jak szkolenie, sprawy personalne itp., wchodzi do jego zakresu działań. Wymaga to zatrudnienia dodatkowych ludzi. Konieczne jest też rozwinięcie przez nową firmę systemów informacji i budżetowania.

opr. M. Leler

Na podstawie: Management buy out, ed. Price Waterhouse

## Oddział Zielonogórski TNOiK poleca POŻYTECZNE PORADNIKI:

1. **Prawo pracy – poradnik dla praktyków.** Uwzględnia przepisy wg stanu prawnego na dzień 30 marca 1990 r.  
Cena 1 egz. – 23 000,-.
2. **Wynagrodzenie za pracę i inne świadczenia przysługujące pracownikowi (w świetle orzecznictwa Sądu Najwyższego).**  
Cena 1 egz. – 13 000,-.
3. **Ustawa o przedsiębiorstwie państwowym oraz o samorządzie załogi (teksty źródłowe – komentarze – wyjaśnienia – orzecznictwo) – wg stanu prawnego na dzień 31 marca 1990 r.**  
Cena 1 egz. – 24 000,-.
4. **Regulacje prawne działalności gospodarczej – teksty ustaw i aktów wykonawczych (stan prawny na dzień 31 stycznia 1990 r.).**  
Cena 1 egz. – 32 500,-.
5. **Wzorce regulaminów uchwał i innych dokumentów**

formalnych w spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością.  
Cz.I – Zgromadzenie wspólników.

Cz.II – Rada Nadzorcza.

Cz.III – Zarząd spółki.

Cena 1 egz. – 7200,-.

6. **Gospodarka materiałowa – wybrane zagadnienia.** Poradnik dla pracowników służb zaopatrzenia gospodarki materiałowej i magazynowej.

Cena 1 egz. – 3820,-.

7. **Racjonalizacja użytkowania paliw i energii – raport sejmowy.**

Cena 1 egz. – 2500,-.

Zamówienia prosimy kierować na adres:

Ośrodek Postępu Organizacyjnego przy Zarządzie Oddziału Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa  
65-034 Zielona Góra, ul. Boh. Westerplatte 11

Każde polskie przedsiębiorstwo zamierzające podjąć działania eksportowe musi przede wszystkim poznać zasady i reguły obowiązujące na rynku, jeśli nie chce być narażone już od początku na niepowodzenia. Podane poniżej – powinny być uwzględniane przy opracowaniu polityki marketingowej dla potencjalnych polskich eksporterów na rynek RFN. Mogą być przydatne także na innych rynkach. Publikowany poniżej materiał był prezentowany na jednym ze wspólnych seminariów TNOiK i RKW (RFN). Od strony naukowej opracował go dr Zbigniew Dworzecki. (Redakcja)

W. Helmut Deuster

# Marketing międzynarodowy

W.H.Deuster – ICON Institut, Kolonia, RFN.

Informacje o sytuacji i strukturze rynku są podstawą działania każdego eksportera. Im są one bardziej wszechstronne, wiarygodne, aktualne, tym większe są szanse na efektywną politykę marketingową. Pozyskiwanie odpowiednich informacji, które zostaną przetworzone w koncepcje i działania rynkowe eksportera może nastąpić przy nieprofesjonalnym i profesjonalnym rozpoznaniu i badaniu rynku. W obu przypadkach mogą być wykorzystane zarówno pierwotne, jak i wtórne dane. Zaletą wtórnych informacji, które z reguły są bardziej dostępne są:

- niższe koszty ich uzyskania
- krótki czas potrzebny na pozyskanie
- możliwość przetworzenia i wykorzystania przez osoby nie będące specjalistami w dziedzinie badań rynkowych.

## Nieprofesjonalne rozpoznanie i badanie rynku

Mimo że ten sposób jest mniej systematyczny, uproszczony i powierzchowny od badań profesjonalnych, pozwala zebrać wiele informacji o strukturze, warunkach i kierunkach rozwoju konkretnego rynku. W szczególności pozwala określić:

- szanse rynkowe konkretnego produktu
- potencjał rynku i jego zmiany
- ceny porównywalnych produktów
- stopień konkurencji i strukturę rynku (konkurenci, konkurujące produkty, substytuty)
- odbiorców i ich zachowania rynkowe
- metody marketingowe, działania aktywizujące sprzedaż, podejmowane przez konkurentów
- kształtowanie produktu, opakowanie

- warunki sprzedaży
- przepisy prawne dotyczące importu i innych zagadnień wynikających z zawieranych transakcji handlowych
- oczekiwania odbiorców, ich wymagania dotyczące funkcji serwisowych
- trendy w konsumpcji, modzie.

Na podstawie tych informacji można lepiej przygotować swoje działania marketingowe. Zaleca się przeprowadzanie nieprofesjonalnego rozpoznania rynku w pierwszej fazie kontaktów z odbiorcami i partnerami w RFN; w przypadku stosunkowo niewielkiego udziału eksportu przedsiębiorstwa na rynek RFN.

## Zawodowa analiza rynku

Jej zadaniem jest systematyczne, oparte na solidnych podstawach i zróżnicowanych metodach oraz instrumentach badanie rynku, jego struktury, zmian, zachowań uczestników rynku. Opierając się na informacjach rynkowych, głównie w sferze zbytu, można określić nie tylko szanse sprzedaży produktu na rynku lub w jego segmentach, ale także sformułować odpowiednią strategię marketingową. Analiza rynku może być przeprowadzana jednorazowo lub okresowo dla jednego lub wielu produktów. Obejmuje ona zazwyczaj: strukturę rynku, potencjał rynku, zaopatrzenie, popyt i konkurencję, ceny, kanały dystrybucji oraz przepisy importowe. Dostarcza eksporterowi wszystkich niezbędnych podstawowych informacji do podjęcia decyzji, w jakim zakresie i w jaki sposób powinien on angażować się w rynek RFN i jak powinien działać.

Systematyczna obserwacja rynku, jako część jego analizy, dostarcza informacji o zmianach w strukturze rynku, konkurencji, zachowaniach rynkowych producentów, kanałów dystrybucji, odbiorców. Spełnia więc funkcję kontroli w stosunku do koncepcji ek-

sportowej i zastosowanej strategii marketingowej; pozwala na wprowadzenie korekt i modyfikacji. Pokazuje także kiedy należy wchodzić z produktami na rynek, które elementy polityki marketingowej powinny zostać zmienione, w jakim zakresie i w jaki sposób.

Znane są dwie metody analizy rynku, spełniające wymagania eksporterów spoza obszaru Wspólnego Rynku:

- ogólna analiza rynku eksportowego
- studia produktowe.

## Analiza rynku eksportowego

Jej celem jest wskazanie na podstawowe informacje rynkowe oraz warunki, jakie napotka eksporter rozpoczynający swą działalność na rynku RFN, a także na typowe zachowania odbiorców/konsumentów. Do podstawowych informacji rynkowych należą:

- dane o ogólnej strukturze rynku (jego wielkości, warunkach geograficznych i klimatycznych, społecznych, różnicowania społeczeństwa według grup wieku, płci, stanu rodzinnego, zawodów, siły nabywczej).
- informacje o sytuacji zaopatrzeniowej (produkcja krajowa, import, eksport, zapasy).

Główne informacje o warunkach obejmują:

- przepisy importowe, kursy walut,
  - kanały dystrybucji,
  - sposoby aktywizacji sprzedaży.
- Zachowania konsumentów są określone m.in. przez takie czynniki, jak:
- klimat, religia, mentalność, styl życia,
  - siła nabywcza,
  - potrzeby, przyzwyczajenia konsumpcyjne.

Znajomość powyższych danych ułatwia eksporterowi osiągnięcie sukcesu, sprzyja obiektywizacji oceny rynku, podjęciu działań aktywizujących sprzedaż.

## Studia nad kształtowaniem produktu

Studia te obejmują badanie wszystkich czynników wpływających na sprzedaż określonego produktu w eksporcie. Ich zasięg jest bardzo szeroki (od producenta do konsumenta).

Studia nad kształtowaniem produktu koncentrują się na trzech różnych analizach:

- a) dokładna analiza właściwości produktu, warunków i problemów przy ich

wytwarzaniu, aktualnych i przyszłościowych możliwości zastosowań i wykorzystania produktu.

b) analiza dostępności produktu; ilość i możliwości dostaw, zdolność produkcyjna, spożycie na rynku wewnętrznym, możliwości dostaw na konkretny rynek, czynniki wpływające na eksport w kraju producenta,

c) analiza podaży; sytuacja rynkowa w świecie i na rynku eksportowym wybrany przez producenta, ilości i wartości importu, kanały dystrybucji, sytuacja konkurencyjna; limity importowe i inne przepisy oraz przyzwyczajenia wpływające na podaż.

Studia nad kształtowaniem produktu powinny być prowadzone równolegle w kraju producenta i na rynku eksportowym. Ich wynikiem jest nie tylko lepsze poznanie potrzeb i możliwości eksportowych, ale i obniżenie poziomu ryzyka przy decyzjach eksportu.

Polski eksporter może wybrać jedną z trzech poniższych dróg prowadzenia badań rynku i to obojętnie czy chce przy tym skupić uwagę na analizie rynku czy też na analizie produktu.

### Zbieranie i analizowanie informacji rynkowej w pracy „przy biurku” i „na rynku”

Badania „na rynku” można prowadzić nawet przy okazji pobytu w RFN, ale zawsze powinny być one poprzedzone pracą „przy biurku” przed wyjazdem i opierać się na danych, które można zgromadzić w Polsce. Stanowi to problem zwłaszcza dla małych i średnich firm, które nie mają wyspecjalizowanego personelu marketingowego. Problemem jest więc dostęp do informacji rynkowych. Głównymi ich źródłami są:

- oficjalne statystyki dotyczące struktury gospodarki RFN, importu, eksportu, cen,
- informacje i artykuły prasowe o sytuacji rynkowej, trendach w konsumpcji, aktywności konkurentów, szansach rynkowych produktów i nowych technologiach,
- informacje oficjalnych i prywatnych związków i zrzeszeń gospodarczych,
- obserwacje prowadzone w sieci handlu detalicznego (podaż, asortyment, jakość, zachowanie konsumentów),
- bezpośrednie kontakty z partnerami handlowymi (importerami).

### Wykorzystanie istniejących badań i instytucji analizujących rynki

Wiele tego rodzaju badań jest publikowanych. Można uzyskać dostęp do nich nieodpłatnie lub odpłatnie. Nieco starsze studia, które z reguły można uzyskać nieodpłatnie, można potraktować jako pożyteczny, informacyjny

material wyjściowy. Pewnym ograniczeniem tej grupy metod jest ich szeroka dostępność także dla konkurentów. Nie zapewniają one zatem eksporterowi niezbędnej przewagi informacyjnej i korzyści konkurencyjnych.

Głównymi instytucjami informacyjnymi są w RFN w tym zakresie:

- Bundesstelle für Aussenhandelinformation (BfAJ)
- Vereinigte Wirtschaftsdienste GmbH (VWD)
- HWWA – Institut für Wirtschaftsforschung – Hamburg
- Wyspecjalizowane wydawnictwa
- Listy studiów rynkowych publikowane w periodyku „Waren und Märkte Absatzwege für Konsumgüter in der Bundesrepublik Deutschland”.

Wyspecjalizowanymi instytucjami o charakterze międzynarodowym dysponującymi wieloma analizami rynków i produktów są:

- Internationales Handelszentrum UNCTAD/GATT, Genewa
- Economist Intelligence Unit Ltd., Londyn.

### Profesjonalni badacze rynku

Istotnym powodem, dla którego godne zalecenia jest zwrócenie się do instytucji wyspecjalizowanych w badaniach rynku jest ich wiedza i umiejętności w tej dziedzinie. Informacjami oraz adresami takich instytucji w RFN dysponują:

- Berufsverband Deutscher Markt – und Sozialforscher e.V. (BMV) w Offenbach Main
- Arbeitskreis Deutscher Marktforschungsinstitute e.V. (ADM) w Norimberdze.

Nie w każdym przypadku jest celowe angażowanie instytucji profesjonalnych z RFN. Godne polecenia jest to w przypadku, gdy eksporter podjął następujące decyzje:

- skupienia dużej części swej działalności gospodarczej na rynku RFN i w związku z tym rozwinienia swych zdolności produkcyjnych,
- założenia w RFN swej filii, zakładu produkcyjnego,
- poszukania nowego, efektywnego kanału dystrybucji, który umożliwiłby sprzedaż na rynku RFN dużych ilości produktu,
- zbycie całej swej produkcji na rynku RFN.

Nie ma to natomiast takiego ciężaru gatunkowego dla tych eksporterów, którzy:

- posiadają już trwałe i efektywne kontakty z importerami w RFN, a tym samym mogą liczyć na ich podpowiedzi i pomoc w działaniach marketingowych niezbędnych do zwiększenia sprzedaży,
- mogą poszczycić się długoletnimi kontaktami handlowymi z dużymi domami towarowymi i domami sprzeda-

ży wysyłkowej operującymi na terenie całej RFN,

– zamierzają prowadzić niezbyt agresywną politykę marketingową na rynku eksportowym i ograniczą się do sprzedaży swych produktów przez sieć polskich przedsiębiorstw handlu zagranicznego lub przedstawicielstwa RFN-owskich firm handlowych w Polsce.

Przy podjęciu decyzji o wykorzystaniu RFN-owskich wyspecjalizowanych organizacji zajmujących się badaniem rynku powinny zatem decydować cele i zakres aktywności eksportowych przedsiębiorstwa, jego kontakty na rynku RFN, posiadane własne kadry specjalistów i ich ocena, relacja oczekiwanego korzyści i kosztów prowadzenia badań.

### Wybór kanału dystrybucji

Nie ma żadnych biurokratycznych regul, ani szczególnych przepisów, które ograniczałyby swobodę eksportera w wyborze najbardziej mu odpowiadającego kanału dystrybucji. Wybór zależy przede wszystkim od indywidualnych cech sprzedawanego produktu, jego opakowania, kontaktów handlowych eksportera w RFN, jego strategii eksportowej i marketingowej.

Każde przedsiębiorstwo w RFN, niezależnie od swych specjalistycznych funkcji, może działać jako importer. Może ono także importować pośrednio przez inne firmy lub włączyć się w sprzedaż w dowolnym punkcie „łańcucha marketingowego” (od producenta do konsumenta).

Przed wyborem „właściwego” kanału dystrybucji eksporter musi podjąć decyzję:

- czy chce dotrzeć do odbiorcy bezpośrednio, a więc bez włączania organizacji handlowych, czy też zamierza je wykorzystać?
- która ze zróżnicowanych, ale i zbliżonych możliwości sprzedaży na rynku RFN jest najlepiej dostosowana do własnej oferty produktowej.

W zasadzie należy stwierdzić, że długość drogi dystrybucji, a więc liczba włączonych ogniw handlowych nie ma wpływu na sukces produktu na rynku. Podobny wniosek dotyczy bezpośredniego czy też pośredniego urynkowania produktu. Jedynym rostrzygującym kryterium jest dostosowanie sposobu dystrybucji do cech i właściwości produktu oraz do przewidywanej strategii marketingowej. Należy jednak uwzględnić koszty wybranego kanału dystrybucji, gdyż są one bardzo zróżnicowane. Obejmują, poza kosztami transportu i magazynowania także prowizje i inne opłaty pobierane przez pośredników.

Przy wyborze drogi sprzedaży produktów eksporter musi być w pełni świadom, że rynek RFN zupełnie nie nadaje się do „upychania” nie sprzedanej produkcji na rynku własnym.





Może się oczywiście zdarzyć, że produkty te znajdą nabywców, ale będą to nabywcy przypadkowi, często jednorazowi, nie rokujący szans na wysoką efektywność eksportu.

Eksporter zainteresowany rynkiem RFN będzie dążył w pierwszej kolejności do zawarcia długookresowych umów handlowych i docierania do bezpośredniego odbiorcy, tylko częściowo wiążąc się z pośrednikami handlowymi.

O wyborze kanału zbytu powinna decydować przede wszystkim jego pojemność. Innymi słowy ten kanał jest dla przedsiębiorstwa eksportującego właściwy, przez który można dotrzeć do możliwie licznej grupy odbiorców lub określonego segmentu rynku. Stare powiedzenie „śpiesz się powoli”, jest bardzo aktualne w wyborze kanału dystrybucji. Dobra identyfikacja, rozpoznanie możliwych dróg zbytu, wybór właściwego kanału jest jedną z ważnych przesłanek sukcesu rynkowego eksportera, sprzyja też racjonalizacji kosztów marketingowych. Ważną pomocą przy wyborze odpowiedniego kanału zbytu w RFN są wyspecjalizowane przedsiębiorstwa consultingowe. Korzystając z ich usług można racjonalizować procesy decyzyjne. Informacjami na ich temat dysponują:

■ Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V. z siedzibą w Bonn,

■ RKW – Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft e.V. Eschborn k. Frankfurtu nad Menem.

### Przegląd dostępnych kanałów dystrybucji

Kanały dystrybucji można podzielić na dwie grupy: pośrednie i bezpośrednie, ale podział ten nie zawsze jest jednoznaczny.

Do I grupy należą:

- tradycyjny handel importowy (niezależni hurtownicy importowi)
- tradycyjny hurt
- biura zakupów hurtowni
- centralne biura zaopatrzenia związków handlu detalicznego (np. spółdzielni, towarzystw handlowych, niezależnych sieci handlowych).

Do II grupy należą:

- organizacje handlu detalicznego
- centralne biura zaopatrzenia dużych przedsiębiorstw handlu detalicznego (np. domów towarowych, domów sprzedaży wysyłkowej)
- biura sprzedaży eksportera.

Organizacje zaliczone do grupy „pośrednich” kanałów zbytu z reguły nie dokonują zakupów na własne potrzeby, ale z myślą o dalszej odsprzedaży zakupionych produktów hurtownikom, organizacjom handlu detalicznego lub przedsiębiorstwom przemysłowym. Natomiast instytucje zaliczo-

ne do grupy „bezpośrednich” kanałów zbytu dokonują zazwyczaj zakupów dla własnych potrzeb. Nie jest jednak rzadkością, że sprzedają zakupione produkty innym uczestnikom rynku. Polski eksporter musi w każdym przypadku sprawdzić, i to niezależnie od tego czy zdecyduje się na pośredni czy też bezpośredni kanał zbytu, na ile konkretna organizacja i forma dystrybucji może sprostać jego oczekiwaniom i wymaganiom rynkowym. W jakim zakresie może urzeczywistnić strategię eksportową. Ważne jest przede wszystkim przystosowanie eksportera i sprzedającego jego produkty. Dla polskiego eksportera ważną rolę przy wyborze kanału zbytu w zależności od realizowanej strategii ekspansji rynkowej, spełniają:

- powierzenie działań agentom
- sprzedaż przez importerów lub hurtowników
- bezpośrednia sprzedaż dużym przedsiębiorstwom handlowym lub biuram zaopatrzenia handlu detalicznego
- bezpośrednia sprzedaż do przedsiębiorstw przemysłowych, które same importują
- założenie własnego biura sprzedaży lub organizacji handlowej.

Każdy ze sposobów ma zalety i wady. Dlatego też najważniejsze jest dokonanie wyboru ze względu na własną strategię eksportu i marketingu. Pomocą tutaj mogą być informacje zawarte w publikacji „Waren und Märkte – Absatzwege für Konsumgüter in der Bundesrepublik Deutschland” przygotowanej przez R.Rindemanna, K.Kürznera i wydanej po raz pierwszy w Bonn w 1977 r.

Niezależnie od dokonania wyboru kanału dystrybucji trzeba pamiętać, że wprowadzenie produktu na nowy rynek wymaga czasu. Nie należy zatem przedwcześnie zmieniać kanału, jeśli po kilku tygodniach, miesiącach nie ma oczekiwanych rezultatów. Dużo ważniejsze w tej sytuacji jest znalezienie odpowiedzi na pytania:

- 1) Czy produkt ze względu na swoją jakość, cenę jest konkurencyjny?
- 2) Czy wybrano właściwy segment rynku?
- 3) Czy podjęto wystarczające działania reklamowe?
- 4) Czy współpraca z RFN-owskim partnerem jest właściwa, czy i w jaki sposób można ją zintensyfikować?
- 5) Jakie działania marketingowe należałoby podjąć dodatkowo?

### Wykorzystanie agentów w działaniach rynkowych

Przedstawiciele handlowi pomagają w nawiązaniu kontaktów z niemieckimi partnerami. Mają oni duże doświadczenie we wprowadzaniu nowych pro-

duktów na rynek i są przez to odpowiednimi partnerami eksportera, zwłaszcza dla tych polskich przedsiębiorstw, które zamierzają rozpocząć działalność eksportową. Są oni atrakcyjni także dla przedsiębiorstw już eksportujących do RFN, ale nie zamierzających zakładać tam swych przedstawicielstw, biur, filii. Prawo handlowe RFN nakłada na agenta, jako samodzielnego pośrednika, obowiązek dbałości o interesy eksportera, wyszukiwania i ułatwiania kontaktów handlowych, a także zawierania transakcji na zlecenie eksportera. Prawa i obowiązki agenta i organizacji eksportującej są określone w drodze umowy. Za swe usługi agent otrzymuje prowizję. Można jednak w umowie przewidzieć dodatkowe formy gratyfikacji za specjalne zadania i efekty. Zwyczajowo jest przyjęte, aby w pierwszym okresie wprowadzania produktu na rynek prowizja agenta była nieco wyższa. Tylko część agentów działa na zasadach wyłączności dla produktów jednego producenta. Z reguły obsługują oni wielu producentów. To daje pewne korzyści:

- można szybko rozszerzyć ofertę produktów
- eksporter wybierając agenta wykorzystuje jego wiedzę i dociera do szerokiego kręgu odbiorców, opiera się na jego marce na rynku
- najczęściej wybiera się przedstawiciela handlowego operującego w pełnym zakresie asortymentowym produktu.

Efektywnej współpracy z agentem służy dostarczenie mu wszechstronnych, aktualnych informacji o produkcie (programie produkcyjnym) oraz wyposażenie go w szerokie kompetencje decyzyjne oraz powiązanie na dłuższy okres. Ze względów geograficznych i specyfiki rynku RFN eksporter nie powinien wiązać się tylko z jednym agentem. Wielu agentów uprzedza o tym, że ich działania nie pokrywają całej RFN. Jest godne zalecenia, aby polski eksporter rozpoczynający działalność na rynku RFN wybierał początkowo tylko niektóre regiony i rozszerzał działania „krok po kroku” w zależności od swej pozycji rynkowej i powodzenia we wprowadzaniu produktów.

### Sprzedaż przez sieć importerów

Przedsiębiorstwa należące do „tradycyjnych” niezależnych hurtowników – importerów są efektywnymi pośrednikami posiadającymi kontakty handlowe na terenie całej RFN. Są one nie tylko dla mniej doświadczonych eksporterów niezawodnymi partnerami. Główne korzyści dla eksportera, to:

- prowadzenie przez importera zakupów na własny rachunek,
- dalsza odsprzedaż odbiorcom następuje przy wykorzystaniu wszystkich dostępnych kanałów,

– dostarczają oni produkty przedsiębiorstwom handlu hurtowego i detalicznego o różnej skali wielkości,  
– świadczą na rzecz eksportera różne dodatkowe usługi doradcze (dotyczące m.in. kształtowania produktu, przepisów importowych, marketingu).

Importerzy specjalizują się zazwyczaj w określonych grupach produktów lub krajach eksportujących. Dodatkowymi zaletami importerów jest znajomość:

- języka eksportera,
- warunków w RFN i kraju eksportera,
- mentalności i przyzwyczajęń tak zagranicznych dostawców, jak i niemieckich nabywców produktów,
- mechanizmów polityki handlowej, marketingowej, logistyki.

Ponadto cechuje ich z zasady duża elastyczność w działaniu.

Wielu importerów ma własne biura w krajach eksportujących. Posiadają też bezpośrednie kontakty ze spedytarami, bankami finansującymi transakcje w handlu zagranicznym, organizacjami transportowymi i ubezpieczeniowymi. Ze względu na swe duże doświadczenie i szerokie kontakty handlowe mogą oni łatwo ocenić szanse rynkowe poszczególnych produktów, a ich wiedza może dobrze służyć obniżce kosztów eksportu, zwiększeniu jego efektywności. Większość importerów ma własną sieć magazynową. Nabywcy mogą więc kupować mniejsze partie towarów. Udzielają oni też nabywcom pewnych kredytów.

### Sprzedaż przez sieć hurtową

W zasadzie hurtownicy działają na rynku wewnętrznym, dzieląc go między siebie według kryterium zasięgu geograficznego. Spełniają rolę pośredników-importerów. Wielu hurtowników przejmując w pełni funkcje importera i zaopatruje sieć handlu detalicznego, organizacje przemysłowe i rzemiosło. Większość hurtowników jest wyspecjalizowana w określonych rodzajach produktów lub grup produktów, posiada bardzo dobrą znajomość branży, jest elastyczna w działaniu, posiada dostęp do sieci dystrybucji, umie prowadzić kampanie reklamowe. Tylko ci hurtownicy mogą być pośrednikami handlowymi, którzy za swe usługi nie pobierają zbyt wysokich prowizji, a jednocześnie mogą skutecznie i efektywnie pomagać we wprowadzeniu produktu na rynek, aktywizowaniu sprzedaży.

### Bezpośrednia sprzedaż do sieci handlu detalicznego

W ostatnich latach obserwuje się znaczący rozwój importu przez sieć handlu detalicznego. Specjalistyczne organizacje handlu detalicznego, jak domy towarowe, domy sprzedaży wysyłkowej, centrale handlu detaliczne,

w tym dużych organizacji spółdzielczych, z roku na rok są coraz aktywniejsze.

Z reguły eksporter powinien przy wyborze partnera handlowego kierować się specyficznymi właściwościami produktu. Dotyczy to w szczególności tych produktów, które wymagają specjalistycznej wiedzy o ich obsłudze, sposobach użytkowania.

Eksporterzy uważają często za korzystną współpracę z bezpośrednimi importerami, ale trzeba pamiętać, że bezpośredni importerzy są zainteresowani jedynie zaspokojeniem własnych potrzeb. Jeśli zakres tych potrzeb jest stosunkowo niewielki albo sprzedaż odbywa się na ograniczonym obszarze, eksporter nie może rozszerzyć sprzedaży na teren całej RFN i tym samym nie może liczyć na rosnące obroty i udziały w rynku.

Cel, jakim jest skalowy wzrost sprzedaży może być wówczas osiągnięty nie poprzez docieranie na nowe rynki, ale przez docieranie do nowych klientów na dotychczasowym rynku. Strategia ta jest jednak związana ze znacznymi nakładami marketingowymi i organizacyjnymi. Wymaga też odpowiedniego czasu na dotarcie do potencjalnych odbiorców i przekonanie ich do nowych produktów. Interesujące dla eksportera są głównie duże organizacje handlu detalicznego, ale często domagają się one od producenta, aby wytwarzał produkty o specyficznych cechach, nierzadko mających indywidualny charakter oraz sprzedawał je pod marką handlową importera. Bliski kontakt z klientami, duże możliwości sprzedaży, wysoka pozycja na rynku – te cechy większości dużych organizacji handlu detalicznego sprawiają, że trafia do nich wiele ofert współpracy ze strony producentów krajowych i zagranicznych. Organizacje te zwracają zatem uwagę w pierwszej kolejności na oferty, które mają być ze względów jakości produktów, cen, warunków dostaw szczególnie atrakcyjne. Inne oferty nie są na ogół rozpatrywane bardziej szczegółowo.

Dodatkowym utrudnieniem we współpracy są bardzo wysokie wymagania dotyczące zasad i warunków zakupu stawiane dostawcy, które musi on bezwarunkowo spełnić.

Eksporterzy o mniejszym doświadczeniu rynkowym powinni z tych względów nawiązać kontakty raczej z importerami i agentami, gdyż oni z reguły są bardziej zainteresowani nowymi produktami, wykazują też większą aktywność przy wprowadzaniu produktów.

Eksporterzy, którzy zamierzają współpracować z dużymi organizacjami handlu detalicznego mogą uzyskać wiele cennych informacji i adresów

zwracając się do wyspecjalizowanego zrzeszenia w Wiesbaden

■ „DDV – Deutscher Direktmarketing Verband e.V.” Wiesbaden.

### Sprzedaż do bezpośrednio importujących przedsiębiorstw przemysłowych

RFN-owscy producenci dóbr konsumpcyjnych dokonują samodzielnie zakupów za granicą, aby w ten sposób rozszerzyć swą ofertę produkcyjną i ograniczyć koszty. W wielu przypadkach zakupione za granicą produkty są sprzedawane pod własnymi markami handlowymi zachodnioniemieckiego producenta. Przy sprzedaży bezpośrednio do producenta może eksporter wykorzystać korzyści wynikające z istniejącej organizacji marketingu. Z drugiej jednak strony ma on możliwość wywierania niewielkiego wpływu na decyzje marketingowe niemieckiego producenta. Kontakty z producentami mogą być nawiązane poprzez takie znane organizacje, jak:

■ BfAJ – Bundesstelle für Aussenhandelsinformation, Kolonia

■ RKW – Kooperationsbörse des Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft e.V., Eschborn

■ związki i stowarzyszenia handlowe, izby przemysłu i handlu

■ przedstawicielstwa handlowe

■ targi i wystawy.

### Zakładanie własnych biur sprzedaży oraz filii

Zakładanie własnych biur sprzedaży, filii może przynieść eksporterowi wiele korzyści, gdyż pracownicy macierzystej organizacji najlepiej znają specyfikę swego przedsiębiorstwa, oferty produktowej, mogą też najlepiej sprostować stawianym im wymaganiom. Ale podjęcie tej formy działania na rynku eksportowym wymaga spełnienia trzech warunków:

1) musi być zapewniona gospodarczo opłacalna wielkość eksportu  
2) przedsiębiorstwo musi dysponować produktami konkurencyjnymi na wymagającym rynku

3) muszą istnieć zdrowe stosunki rynkowe i pozytywne trendy rozwoju rynku.

Forma ta wymaga znacznych inwestycji kapitałowych. Dobór pracowników do pracy w zagranicznym biurze sprzedaży również nie jest prostą sprawą. Okres przygotowania działań może być długi i kosztowny. Z tych też powodów problemy te muszą być rozstrzygnięte przed podjęciem decyzji o otwarciu własnego przedstawicielstwa.

Należy zauważyć, że omawiana forma prowadzenia działalności eksportowej niesie z sobą największy poziom ryzyka dla przedsiębiorstwa eksportującego.

c.d.n.

W. Helmut Deuster

Monika Maria Kostera

# Polityka personalna (I)

M. M. Kostera – Wydział Zarządzania UW.

Ludzie są krytycznym zasobem przedsiębiorstwa – jest to zasób szczególnie wrażliwy, wymagający troski, a jednocześnie – nieograniczenie produktywny. Umiejętna realizacja polityki personalnej przynosi wyjątkowo trwałe sukcesy. Nieudolna i rozmyta – jest czynnikiem silnie demotyującym, blokującym przedsiębiorczość i zaangażowanie pracowników.

Politykę personalną organizacji opiera się na dwóch istniejących paradygmatach:

- podejście „sita”,
- podejście „kapitału ludzkiego”.

Podejście „sita” zakłada, że dorosły człowiek jest istotą „gotową”, „ukończonym dziełem”. W zasadzie nie można liczyć na to, że dorosła osoba zmieni się w istotny sposób. Zgodnie z tym podejściem przysłowie „złego Kościół nie naprawi, dobrego karczma nie zepsuje” zawiera w sobie sporo prawdy. Dlatego też jeśli chcemy jako organizacja osiągnąć sukces, powinniśmy zadbać o to, by naszymi uczestnikami były jednostki najlepsze: uzdolnione, kompetentne, chętne do pracy. Temu służy system „filtrów”, „sit”, na wejściu w szczególności, a potem także wewnątrz organizacji. Jego celem jest sukcesywne wyselekcjonowanie najlepszych i odsiewanie mniej sprawnych jednostek.

Podejście „kapitału ludzkiego” (1) zakłada, że człowiek rozwija przez się całe życie i że jest to najważniejsza właściwość natury ludzkiej. Jeśli tylko stworzone zostaną odpowiednie warunki, człowiek sam będzie dążył do rozwoju swej osobowości, swych kompetencji oraz umiejętności. Nie ma żadnych, dających się z góry przewidzieć granic tego rozwoju. Człowiek jest zatem unikalnym zasobem. Inwestycje w zasób ludzki są bowiem nieograniczenie opłacalne (2). Warunki blokujące rozwój człowieka są szkodliwe i niehigieniczne, gdyż uniemożliwiają zgodne z naturą dążenie człowieka do doskonalenia. Stosownie do tego podejścia, zadaniem organizacji będzie przede wszystkim dobór ludzi o odpowiednich cechach osobowości, a następnie inwestowanie w ich rozwój. Pożądane cechy osobowości to przede wszystkim: otwartość, pozytywne nastawienie wobec życia i ludzi,

ambicja. Ponieważ – z wyjątkiem przypadków patologicznych – cechą natury ludzkiej jest dążenie do rozwoju, wstępna selekcja nie jest sprawą kluczową, lecz najważniejsze stają się

warunki panujące w organizacji.

Z przyjęcia konkretnego paradygmatu wynika szereg konsekwencji praktycznych dla sposobów realizacji polityki personalnej (tabela 1).

Tabela 1

PODEJŚCIE „SITA”	Konsekwencje dla polityki personalnej	PODEJŚCIE „KAPITAŁU LUDZKIEGO”
1. Rekrutacja (sprawa kluczowa) – kryterium: a) kwalifikacje zadaniowe (zawodowe) b) inne – np. społeczno-polityczne	1. Rekrutacja – kryterium:  a) osobowość i predyspozycje	
2. Kształcenie i rozwój – znaczenie marginalne: a) w przypadku konieczności uzupełnienia kwalifikacji zadaniowych (zawodowych)	2. Kształcenie i rozwój – sprawa o znaczeniu kluczowym: a) kształcenie zadaniowe (zawodowe) b) kształcenie ogólnorozwajowe	
3. Zwalnianie: a) w przypadku słabszych pracowników w celu udostępnienia miejsca lepszym	3. Zwalnianie: a) ostateczność; raczej kształcenie lub/i przeniesienie, gdy wyniki pracy zatrudnionego są mniej zadowalające	
4. Awans: a) awans jako cel – drogi awansu pionowe b) kryterium awansu: – kwalifikacje zadaniowe (zawodowe) – inne, np. społeczno-polityczne	4. Awans: a) awans jako cel i środek rozwoju w firmie – drogi awansu pionowe i poziome (3) b) kryterium awansu: wzrost kwalifikacji	
5. Przywództwo: a) zadaniowe lub inne, b) zdolności przywódcze – unikalna cecha osobowości, dlatego styl przywództwa raczej autokratyczny/elitarny (max. wykorzystanie unikalnych zdolności)	5. Przywództwo: a) przywódca nie tylko kompetentny, ale także: opiekun pracowników, jego zadaniem jest dbanie o ich rozwój i o rozwój kultury organizacyjnej i klimatu grupowego (4; 5) b) zdolności przywódcze są relatywnie częste – dążenie do ich rozwoju na wszystkich szczeblach organizacji. Styl przywództwa raczej integratywny	
6. Motywacja do pracy: a) głównie ekonomiczna	6. Motywacja do pracy: a) pełny zestaw sposobów wynagradzania (6): – ekonomiczne: płaca, premia, wyjazdy, dodatkowe wyposażenie – polityczne: władza, wpływ, odpowiedzialność, planowanie, kontrola, formułowanie celów, podział zasobów, kontakty z otoczeniem – techniczne: rozwiązywanie problemów, uczestnictwo w projektach, pomiar efektów; – społeczno-psychologiczne: tożsamość społeczna, osobista, uznanie, zaufanie, znaczenie, informacja b) możliwości samorealizacji: umożliwienie rozwoju, kształcenie c) płace – raczej rezultatowe, powiązanie z wynikami pracy	
b) płace – tradycyjne systemy płacowe		

Tabela 2

„SITO”	„KAPITAŁ LUDZKI”
<p>Zalety:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– efektywność zadaniowa</li> <li>– profesjonalizm</li> <li>– selekcja najlepszych</li> <li>– motywacja do sukcesu</li> <li>– niskie koszty związane z kształceniem personelu</li> <li>– jasne i łatwe do pomiaru kryterium rekrutacji</li> </ul> <p>Wady:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– wysokie koszty personalne i fluktuacja</li> <li>– konkurencja i rywalizacja między ludźmi – ujemny klimat międzyludzki</li> <li>– poczucie braku bezpieczeństwa (działa demotywująco)</li> <li>– niepełne wykorzystanie możliwości personelu,</li> <li>– konieczność zapewnienia wysokich płac celem przyciągnięcia najlepszych</li> <li>– możliwe manifestacje niezadowolonych</li> </ul>	<p>Zalety:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– stabilizacja personelu</li> <li>– zaangażowanie personelu</li> <li>– zwrot inwestycji w kształcenie i rozwój</li> <li>– kreatywność</li> <li>– rozwój kultury organizacyjnej</li> <li>– obniżenie kosztów personalnych związanych ze stratami wynikającymi z fluktuacji i niezadowolonych</li> <li>– możliwość korzystania z alternatywnych wobec płac form wynagrodzenia</li> <li>– elastyczność wynikająca z poziomego systemu awansów</li> </ul> <p>Wady:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– konieczność zapewnienia środków na inwestycje w personel</li> <li>– konieczność inwestycji w politykę personalną</li> <li>– kosztowne inwestycje w przywództwo</li> <li>– niejasne i trudne do pomiaru kryterium rekrutacji i awansu wymaga przygotowania i powiązania z filozofią firmy</li> </ul>

Każde z tych podejść ma swoje wady i zalety. Najważniejsze jest konsekwentne realizowanie polityki wynikające z przyjęcia określonego podejścia, gdyż brak takiej konsekwencji ma skutki demobilizujące i demotywujące dla pracowników. Prezentuje je tabela nr 2.

### Wybór modelu polityki personalnej

Istnieją dwa podstawowe modele realizacji polityki personalnej: scentralizowany oraz zdecentralizowany. Konkretnie rozwiązanie przyjęte przez przedsiębiorstwo powinno maksymalnie odpowiadać warunkom, w jakich działa. Dlatego przed podjęciem decyzji o centralizacji/decentralizacji należy zadać sobie kilka zasadniczych pytań (7):

■ W jakim otoczeniu przedsiębiorstwo działa? Jeśli w systemie rynkowym – wskazana jest decentralizacja. Jeżeli przedsiębiorstwo działa na rynku dóbr konsumpcyjnych – decentralizacja jest silnie pożądana.

■ Czy struktura podejmowania decyzji jest zdecentralizowana? Jeśli tak – przedsiębiorstwo powinno zdecentralizować swą politykę personalną. Jeśli nie – nie należy tego czynić, gdyż um-

niejszy to wagę polityki personalnej i rozmyje działalność z nią związaną.

■ Czy przedsiębiorstwo jest małe, statyczne i spójne? Jeśli tak – polityka powinna być scentralizowana. Im większe, bardziej dynamiczne i zdyspersyfikowane (wielobranżowe) przedsiębiorstwo – tym bardziej jest pożądana decentralizacja polityki personalnej.

■ Jakie są priorytety polityki personalnej na najbliższe lata? Im więcej przewidujemy pracy wewnętrznej (racjonalizacja administracji, rozwój metod rekrutacji, etc.), tym bardziej pożądana jest centralizacja polityki personalnej. Im bardziej priorytety dotyczą otoczenia, środowiska pracy oraz rozwoju personelu – tym silniejszy argument za decentralizacją.

■ Czy w jednostkach są środki niezbędne dla prowadzenia polityki personalnej?

Jeśli nie, a decentralizacja jest pożądana, należy zapewnić te środki, zanim dokonana zostanie decentralizacja.

■ Czy obecny dyrektor personalny w centrali jest w stanie kierować zdecentralizowaną działalnością personalną? Aby sprostać temu zadaniu, potrzebne są zupełnie inne umiejętności, kompetencje i predyspozycje. Przykład powinien iść z góry, dlatego czołowym rzecznikiem zmian powi-

nien być zawsze dyrektor naczelny. W razie potrzeby obecny dyrektor personalny może zostać skierowany na szkolenie.

■ Czy środki administrowania (np. system komputerowy) są na tyle rozwinięte, że pozwalają na pracę zdecentralizowaną? Duże wymagania stawia się wobec dostępności informacji dla wszystkich jednostek. Jeśli nie ma możliwości komputeryzacji, należy zadbać o odpowiednie wykształcenie pracowników administracyjnych, gdyż ich praca będzie bardzo odpowiedzialna i ważna.

■ Czy można liczyć na współpracę szefów liniowych i lokalnych szefów personalnych?

Jeśli nie – sukces zdecentralizowanej polityki personalnej jest niemożliwy. Należy zadbać o kształcenie szefów liniowych, zanim decentralizacja zostanie przeprowadzona, aby nauczyci się współdziałać ze swoimi współpracownikami ds. personelu. Jeśli mimo to postawa dyrektorów jednostek nie ulegnie zmianie, należy zrezygnować z decentralizacji (lub... wymienić dyrektorów).

Ogólna zasada decentralizacji (8) głosi, że:

- administracja powinna być scentralizowana,
- rozwój i wszelkie sprawy związane bezpośrednio z działalnością jednostek powinny być zdecentralizowane. Nie decentralizuje się (9):
- wytyczania kierunków polityki personalnej,
- ważnych kontaktów,
- ważnych zagadnień związanych z metodą,
- odpowiedzialności za strategię,
- możliwości koordynacji,
- wspólnych inwestycji.

Monika Maria Kostera

1. Fridell U., Lindstedt M., „Darfor behovs personalhufen”, Personal 1988/4. s. 1988/4, s.19

2. Modig M., „Fram atervandsgrand till strategiskt tankande” Personal 1987/8. s.8-9/1987b/

3. Sodergren B., „Platta foretag – inget for karriaristen”. Personal 1988/3. s.14-15

4. Ohlsson I., „Ar den auktoritara chefsstilen pa frammarsch?”. Personal 1986/4, s.42-43

5. Ohlsson I., „Mobiliserande ledarskap – inte manipulering”. Personal 1987/8, s.16-17

6. Kurowska J., „Uppskattning ar den basta beloningen”. Personal 1986/15, s.13-14.

7. Reinholdsson A., „Decentraliserat personalarbete? Kolla checklistan!”. Personal 1988/3, s.11

8. Heijtel M., „Decentraliserat personalarbete kraver proffs, pengar och talamod”. Personal 1988/3, s.10

9. Reinholdsson A., „Decentraliserat...” j.w.

Włodzimierz Piotrowski

# Jak osiągnąć porozumienie?

Dr W. Piotrowski – Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

## I. Negocjacje muszą być dobrze przygotowane.

W tym celu:

1. Określ ich przedmiot i uświadom sobie (i swoim ludziom) dlaczego chcesz lub musisz negocjować. Stawnie przygotuj strategię prowadzenia negocjacji. Rozważ możliwe taktyki.

2. Zapoznaj się z podstawowymi dokumentami. Zanalizuj fakty i opinie. Materiały przygotowane przez partnerów sprawdź szczególnie krytycznie, jeśli ich interesy i poglądy są sprzeczne z twoimi.

3. Udokumentuj fakty i przygotuj dane liczbowe. Wzmocni to twoją pozycję negocjacyjną. Pamiętaj: to, co konkretne wypiera zwykle to, co ogólne.

4. Ustal cele i kryteria oceny wyników negocjacji w oparciu o sformułowaną wcześniej własną hierarchię wartości. Uwzględnij np. korzyści finansowe, dobre stosunki z partnerami, zasady etyki. Pełna ich lista powinna zmieścić się na jednej stronie maszynopisu. Cele podziel na cele konieczne i „preferencje”. Z tych drugich łatwiej będziesz mógł zrezygnować. Pamiętaj: sytuacja i oceny ulegają zmianie, listę należy więc ciągle aktualizować.

5. Ustal, co chce osiągnąć druga strona i dlaczego. Czasami można się o tym dowiedzieć dopiero po wstępnych negocjacjach.

6. Znajdź takie cele nadrzędne, które mogą okazać się wspólne dla negocjujących stron.

7. Określ minimum swoich wymagań oraz to wszystko z czym będziesz chciał wystąpić w czasie negocjacji. Pamiętaj: duże oczekiwania dają najlepsze rezultaty, a małe – najgorsze.

8. Przygotuj propozycje rozwiązań alternatywnych. Pamiętaj: im więcej czynników (zmiennych) weźmiesz pod uwagę, tym więcej wariantów będziesz miał do zaoferowania; im więcej wariantów, tym większa elastyczność, tym większe prawdopodobieństwo sukcesu.

9. Sformułuj pisemnie swoje argumenty. Dozuj je tak, by najmocniejsze nie znalazły się na samym początku. Partner powinien czuć podczas twoich wywodów, że po mocnym punkcie nadejdzie jeszcze mocniejszy.

10. Rozważ możliwe kontrargumenty.

11. Wybierz odpowiednie miejsce i czas spotkania. Pamiętaj:

– w miejscu, które znasz, będziesz czuł się pewniej;

– twoje biuro, sala konferencyjna, da ci techniczną przewagę, ale jednocześnie pozwoli partnerom wyciągnąć wnioski na temat pozycji firmy i twojego statusu (wielu menedżerów uważa, że im wyższy status, tym wyżej położone biuro, tym bardziej izolowane od innych, tym lepiej urządzone; im wyższy status, tym większy przedpokój, bardziej dystygnowane i atrakcyjne – niekoniecznie młodsze – sekretarki itp.);

– jeśli tylko możesz, unikaj negocjacji w godzinach 13.00 – 15.00; w tym czasie wiele osób przeżywa przejściowy „kryzys efektywności”, są oni wówczas zniechęceni i rozdrażnieni.

12. Odpręż się przed samym spotkaniem. Dzięki temu będziesz mógł lepiej kontrolować emocje oraz odpowiednio reagować na szanse i zagrożenia.

13. Pamiętaj: bardzo ważne jest pierwsze wrażenie. Unikaj wszystkiego, co może zniechęcić twoich partnerów:

– nienaturalnego zachowania (słów, gestów, mimiki),

– zbyt oficjalnego lub awangardowego ubrania (gdy nie znasz dobrze drugiej strony, ubierz się w sposób konwencjonalny, bez osobistych akcentów),

– nieprzyjemnego zapachu ciała i zapachu z ust,

– złego humoru, zgorzkniałego wyrazu twarzy, ale także „przyklejonego” uśmiechu,

– zachowań „kumpelskich”, bycia „swoim chłopem”.

Staraj się robić wrażenie umiarkowanego optymisty, kogoś, kto ma problemy, ale umie je rozwiązywać.

14. Nie podejmuj rozmów, jeżeli jesteś do nich nieprzygotowany. Poproś o przełożenie negocjacji.

## II. Negocjacje muszą być dobrze prowadzone.

Rozpoczęcie negocjacji jest dowodem na to, że mimo różnic strony są świadome istnienia wspólnych interesów. Aby negocjacje były efektywne:

1. Każdy musi uznać prawo przeciwnika do obrony własnych interesów, własnego punktu widzenia. Nie odrzucaj z góry racji innych osób, staraj się je zrozumieć. Pamiętaj: zrozumienie partnera, poznanie jego opcji i logiki rozumowania, zidentyfikowanie tego, do czego dąży to podstawowe warunki twojego sukcesu i sukcesu negocjacji.

2. Unikaj myślenia kategoriami „albo – albo”, „wygrana – przegrana”. W czasie dochodzenia do porozumienia trzeba umieć nie tylko brać, ale i dawać. Nie spodziewaj się, że wygrasz wszystko co chcesz, nawet gdy jesteś pewny, że masz rację. Pamiętaj: negocjacje to wzajemne ustępstwa.

3. Staraj się koncentrować na tym, co łączy różnych uczestników negocjacji, a nie na tym, co was dzieli. Dlatego próbuj zmniejszyć różnice zdań drogą ustalenia faktów. Pamiętaj o tym, że oceny poszczególnych faktów mogą być różne, przyjmij zasadę priorytetu faktów nad interpretacjami.

4. Na początku należy doprowadzić do określenia czasu przeznaczonego na omówienie poszczególnych problemów. Terminy zmuszą każdą ze stron do oszczędnego gospodarowania czasem i sprawnego analizowania kolejnych problemów, szybszego decydowania się na ewentualne ustępstwa.

5. Zaczynaj od tych spraw, co do których – jak sądzisz – osiągnięcie łatwiej porozumienia. Najtrudniejsze kwestie pozostaw na koniec, nawet jeśli wydaje ci się logiczne rozpoczynanie od tego, co może uniemożliwić kompromis. Po pierwsze, rozwiązanie stosunkowo łatwych kwestii nadaje negocjacji konieczny rozpęd. Po drugie, dyskusja nad problemami prostszymi może ujawnić dodatkowe elementy (zmienne), istotne dla rozwiązania problemów trudniejszych. Pamiętaj: także w negocjacjach sprawdza się hasło „sukces rodzi sukces”.

6. Pamiętaj: cechą negocjacji jest zmienność dyskutowanych kwestii, racji i emocji. Niektórzy wycofują się z ustaleń, które już zapadły, inni w ostatniej chwili wnoszą nowe sprawy. Podsumowuj to, co już osiągnięto. Zwracaj uwagę na to, co wymaga jeszcze dyskusji. Krótkie, lecz częste rekapitulacje pomagają utrzymać tempo rozmów i upewnijają partnerów, że słuchasz ich argumentów. Ale, nie każdy moment jest dobry na podsumowanie. Czekaj cierpliwie na spokojniejszą chwilę, zwracając uwagę na słowa i ton rozmówców.

7. Prowadź przetargi. Staraj się za każde ustępstwo coś zyskać. Możesz zrezygnować z kwestii mało ważnej dla ciebie, ale ważnej dla drugiej strony. Partner może postąpić podobnie. Niestety, nie we wszystkich przypadkach jest to realne.

8. Unikaj łatwych ustępstw, ustępuj powoli. Pamiętaj:

- nie zawsze sprawdza się stare powiedzenie „kto ustępuje pierwszy, ten przegrywa”;
- wielu ludzi to gracze, dla których równie ważny jak wynik negocjacji jest sam ich przebieg, związane z nimi emocje; zbyt szybkie zakończenie tej gry może być dla nich przykre, mogą czuć się zawiedzeni, zlekceważeni, mogą uznać, że nie jesteś odpowiednim partnerem;

– czas to pieniądz, ale w negocjowaniu kontraktów pośpiech to najczęściej pieniądz stracony.

9. Domagaj się uznania twoich potrzeb i interesów (potrzeb twojej firmy). Negocjując przyjmij także punkt widzenia drugiej strony, ale pamiętaj, że nadmiar empatii może ci zaszkodzić – możesz być zbyt skłonny do niepotrzebnych ustępstw. Podstawą sukcesu w negocjacjach jest koncentracja na rozwiązywaniu problemów w taki sposób, by zadowolić obie strony.

10. Nie wyrażaj ostatecznej zgody na jakieś częściowe rozwiązanie nie upewniwszy się, że ma to sens ze względu na całość. Z ustępstwa trudno jest się wycofać. Dlatego zgadzaj się na poszczególne elementy porozumienia warunkowo. „Zgadzamy się na X pod warunkiem, że uda nam się dojść do porozumienia w sprawie Y i Z” – oto najlepsze rozwiązanie.

11. Unikaj „ślepych zaułków”. Nie daj wprowadzić się w sytuację „bez wyjścia”, zepchnąć na „straconą pozycję”. Jednocześnie nie stawiaj nigdy ultimatum i nie zajmuj publicznie nieprzejednanego stanowiska. Pamiętaj: negocjacje z pozycji straconej przestają służyć rozwiązaniu problemów, przekształcają się w walkę, której celem staje się pokonanie przeciwnika za wszelką cenę.

12. Pomagaj drugiej stronie. Pamiętaj: jest to rodzaj kredytu, który zobowiązuje partnera.

13. Nie stosuj metody zaskoczenia i podstępu, nawet jeśli mogłyby one przyczynić się do sukcesu w konkretnym sporze (rundzie negocjacji). Pamiętaj: ten sam partner może pojawić się w twoim życiu również w przyszłości. Może być wtedy silniejszy.

14. Staraj się wykorzystywać milczenie. Jest to proste, lecz bardzo ważne narzędzie negocjacji. Pamiętaj:

- milczenie nie oznacza ani zgody na propozycje, ani ich odrzucenia,
- słuchaj aktywnie i uważnie, szczególnie gdy rozmawiasz z negocjatorami zagranicznymi, przyzwyczajonymi do milczenia,
- jeżeli mówisz więcej niż druga strona, mówisz za dużo,
- milczenie jest często najlepszą reakcją na atak; z tego powodu zachęć agresywnego partnera do mówienia. (Po pierwsze, dodatkowe informacje mogą rozszerzyć pole manewru. Po drugie, słuchanie pomaga rozładować wszelką zacieklność. Po trzecie, słuchając, nie idziesz na ustępstwa.)

15. Próbuj nadawać negocjacom odpowiednie tempo. Nigdy nie zaskodzisz, gdy część czasu poświęci się na lekką rozmowę. Jeśli dyskusja staje się zbyt gorąca, emocjonalna, celowe może być jej przerwanie. Silne emocje są zazwyczaj „zaraźliwe”. Nie wymuszaj bezpośredniej, natychmiastowej odpowiedzi „tak” lub „nie”. Daj drugiej stronie czas do namysłu (przerwa). Tobie również może to być potrzebne teraz lub w przyszłości.

16. Nie daj się złapać w pułapkę szantażu emocjonalnego. Gdy partner – umyślnie (technika manipulacji) lub nie – wpada w wścieklność:

- wycofaj się, poproś o przerwę, odłóż spotkanie, zmień miejsce negocjacji;
- słuchaj w milczeniu, ale nie potakuj głową, ani nie mów „aha”; podtrzymuj kontakt wzrokowy i obojętny wyraz twarzy; po wysłuchaniu ataku zaproponuj konstruktywny porządek dzienny;
- zareaguj otwarcie na agresję rozmówcy, powiedz, że uważasz ją za bezproduktywną i zaproponuj skoncentrowanie się na jednej konkretnej kwestii nie wywołującej emocji.

Pamiętaj:

- nie bądź nieśmiały,
- zademonstruj swoją siłę i stanowczość,
- nawet najtwardszy negocjator przestanie wymachiwać pięścią, jeśli ciosy nie będą dochodziły do celu.

17. Daj odczuć partnerowi, że go doceniasz. Dlatego nigdy nie odpowiadaj na jego kontrargumenty zdaniami

typu: „myli się pan”, albo „to nieprawda”. Próbuj raczej tworzyć porozumienie mówiąc: „jestem pańskiego zdania, ale, czy wziął pan pod uwagę, że...?”.

18. Jeśli straciłeś wątek w negocjacjach, możesz odnaleźć go przy pomocy krótkiego pytania lub przez streszczenie fragmentu rozmowy. Pamiętaj: są to niegroźne potknięcia, dzięki którym stajesz się dla partnera „bardziej ludzki”.

19. Bądź opanowany i spokojny – bardziej niż ci, spośród twoich partnerów, którzy są zdenerwowani, lecz jednocześnie bądź bardziej zaangażowany niż „znudzeni obserwatorzy”.

20. Staraj się nie robić wrażenia, że możesz w pewnych sprawach powiedzieć tylko „nie”, w innych – tylko „tak”, że każda sprawa musi być z kimś uzgodniona. Partner słusnie wywnioskuję, że rozmowa z tobą to tylko strata czasu.

21. Prowadź notatki, mimo iż wielu kierowników nie lubi tego robić.

### III. Negocjacje muszą być właściwie podsumowane.

Po zakończeniu negocjacji trzeba podsumować ich wyniki dla uniknięcia przyszłych nieporozumień, spowodowanych różnicami interpretacji warunków porozumienia. Zobowiązuj się do realizacji jakiegoś rozwiązania dopiero wówczas, gdy jest pewne, że jest ono realne i sprawdzi się z punktu widzenia negocjujących stron. Pamiętaj: negocjacje tracą sens, gdy strony nie dotrzymują warunków porozumienia. Dlatego też partnerzy powinni także rozważyć zagadnienie kontroli wzajemnych zobowiązań.

Kiedy wiesz już jak negocjować, znajdź swój własny sposób i trzymaj się go.

Włodzimierz Piotrowski

1. BYRNES J.F.: Ten Guidelines for Effective Negotiating, „Business Horizons”, V-VI, 1987, 3, USA.

2. DOWLING W.F.: SAYLES L.R.: How Managers Motivate, McGraw-Hill Book Co, New York 1978, s. 387-390.

3. KEISER Th.C.: Negotiating with a Customer you Can't Afford to Lose, „Harvard Business Review”, XI-XII, 1988.

4. KOWNACKI S., RUMMEL-SYSKA Z.: Metody socjopsychologiczne, Warszawa 1982, PWE, s. 219-232.

5. MORGAN P.I.: Resolving Conflict Through „Win-Win” Negotiating, „Management Solutions”, VIII, 1987, USA.

6. LAY R.: Dialektik für Manager. Methoden des erfolgreichen Angriffs und der Abwehr, Wirtschaftserlag Langen-Müller/Herbig, 1980.

7. SINN J.J.: Trick-kiste, „Capital”, VIII, 1989.



*FURNEL International Ltd. Spółka z o.o.*

pierwsza spółka z udziałem kapitału zagranicznego

## JOINT VENTURE

której bilans za rok 1989 został zweryfikowany  
według standardów międzynarodowych

## BILANS

spółki z o.o. „FURNEL INTERNATIONAL LTD”  
na dzień 31.12.1989 roku

AKTYWA	wtys. zł	PASYWA	wtys. zł
1. Środki trwałe	33.407.501	1. Środki własne	14.515.579
2. Inwestycje	6.193.593	w tym:	
3. Środki obrotowe	43.279.625	a. kapitał zakładowy	1.925.000
w tym:		b. kapitał	
a. materiały i		zapasowy i inne	
przedmioty nietrwale	27.193.162	fundusze własne	12.590.579
b. towary handlowe i		2. Kredyty bankowe	59.377.288
wyroby gotowe	9.278.380	w tym:	
c. produkcja nie		a. w walucie	
zakończona	6.808.083	krajowej	9.060.633
4. Środki pieniężne	15.751.191	b. w walucie obcej	50.316.655
w tym:		3. Zobowiązania	99.107.461
a. rachunek bankowy		w tym:	
w walucie krajowej	5.034.716	a. w walucie krajowej	95.503.938
b. rachunki bankowe		b. w walucie obcej	3.603.523
w walucie obcej	9.839.347	4. Zysk	49.059.686
c. pozostałe			
środki pieniężne	877.128		
5. Należności	123.428.104		
w tym:			
a. w walucie krajowej	98.400.229		
b. w walucie obcej	25.027.875		
<b>Razem</b>	<b>222.060.014</b>	<b>Razem</b>	<b>222.060.014</b>

AUDITED BY MOORE STEPHENS – CHARTERED ACCOUNTANT

## Sprawozdanie rewidendów księgowych dla członków FURNEL International Ltd Sp. z o.o.

*Przeprowadziliśmy kontrolę  
oświadczeń finansowych  
przedstawionych na stronach od 2 do  
5, zgodnie z ogólnie przyjętymi na  
świecie zasadami sprawdzania ksiąg.*

*Oświadczenia finansowe spółki za  
okres kończący się w dniu 31-go  
grudnia 1988 r. zostały zweryfikowane  
zgodnie z przepisami oraz trybem  
postępowania obowiązującym  
w Polsce. Założenia leżące u podstaw  
finansowej kontroli księgowej  
w Polsce niekoniecznie pokrywają się  
z celami, jakie stawia sobie rewident  
księgowy, który wyraża swoją opinię  
co do prawdziwości i obiektywności  
ocen przedstawionych  
w oświadczeniach finansowych.  
A zatem, niniejsze oświadczenia  
finansowe nie uwzględniają  
ewentualnych zmian, które uznano by  
za niezbędne, gdyby bilans na dzień  
31-go grudnia 1988 r. został  
zweryfikowany zgodnie  
z międzynarodowymi zasadami  
rewizji ksiąg.*

*Uwzględniając powyższe, naszym  
zdaniem oświadczenia finansowe  
w sposób prawdziwy i obiektywny  
przedstawiają stan działalności spółki  
na dzień 31-go grudnia 1989 r. oraz  
wielkość osiągniętych zysków w tymże  
roku, zgodnie z polskim  
Prawodawstwem.*

*Moore Stephens Sp. z o.o.  
Zarejestrowani Rewidenci  
Księgowi*

# Moore Stephens weryfikuje bilans

Opublikowanie zamieszczonej obok tabeli i oświadczenia było możliwe po dwu i półmiesięcznej pracy finansowych służb zleceńodawcy i fachowców z brytyjskiej, ale międzynarodowej, firmy audytorskiej. Nie ma większego sensu pytanie o koszt, jaki w związku z weryfikacją swojego bilansu przez Moore Stephens poniósł FURNEL Ltd. Ważniejsze, że zastosowanie przyjętej w świecie procedury przyniosło pozytywny efekt i że w ten sposób wspólnicy oraz kontrahenci FURNEL'a nie mogą mieć wątpliwości co do prawidłowej gospodarki w firmie.

„Certyfikat” wystawiony przez Moore Stephens ma swoją wartość handlową. Dla niedowiarków jest jeszcze cała dokumentacja, czytelna ponieważ sporządzona według międzynarodowych standardów. Bez takiej weryfikacji niepodobna myśleć o poważnych kontaktach na międzynarodowym rynku finansowym.

Auditing nie koncentruje się tylko na weryfikacji zgodności stosowanej w firmie polityki księgowej z przepisami prawa finansowego. Nie ma też na celu efektywności jej działania – kondycję finansową firmy może określić każdy zainteresowany, o ile umie czytać bilans i rachunek wyników.

**Celem działalności audytorskiej przeprowadzanej według standardów międzynarodowych jest natomiast potwierdzenie prawdziwości i rzetelności (truth and fairness) prezentowanych przez firmę sprawozdań finansowych.**

Robi się to przede wszystkim na użytek właścicieli przedsiębiorstwa (udziałowców, akcjonariuszy). Dla porównania – polscy biegli księgowi weryfikując bilans są jakby „ramieniem” ministerstwa finansów, gdyż badają przede wszystkim poprawność rozliczeń z budżetem państwa. W międzynarodowej działalności audytorskiej natomiast, weryfikacja zobowiązań podatkowych jest traktowana na równi z weryfikacją innych zobowiązań. To czysta logika – nie ma bowiem uzasadnienia, aby płatność należną dostawcy traktować inaczej niż dług wobec budżetu.

Zarówno cel jak i metody pracy księgowych z Moore Stephens są odmienne od przyjętych w Polsce. „Brytyjczycy nie opierali się tylko na prezentowanej im dokumentacji (potwierdzenia sald, stany rachunków bankowych itp.), ale niezależnie, swoimi kanałami sprawdzali wszystkie informacje, które od nas uzyskiwali” – stwierdza Jan Papis, dyrektor finansowy FURNEL'a.

Sławomir Januszewski, jak żartem mówi „oko i ucho” angielskiej firmy na polskim rynku, nie jest ani trochę zażenowany okazywaniem takiego braku wiary przez Moore

Stephens wobec dokumentacji FURNEL'a: „To normalnie stosowana procedura. Osoby trzecie są często źródłem lepszych informacji niż system księgowy firmy, dlatego też na ile jest to możliwe, korzysta się z ich danych, w szczególności dotyczących weryfikacji sald należności, zobowiązań oraz posiadanych przez firmę środków pieniężnych. Jednak – bez przesady. W czasie procedury weryfikacyjnej dopuszcza się możliwość zignorowania niektórych pozycji bilansowych, których wysokość osoba weryfikująca uzna za nieznaczną (non-material), na przykład środki pieniężne trzymane w kasie firmy.”

**„Ogromną wagę – podkreśla Dariusz Nowak, dyrektor przedstawicielstwa Moore Stephens w Polsce – przywiązujemy do weryfikacji kosztów i dochodów przyszłych okresów (accruals and prepayments), tak aby były one prawidłowo rozliczone w czasie i wykonane w rachunku wyników.”**

Wycena składników majątkowych przez Brytyjczyków polega – ogólnie rzecz biorąc – na tym, że posługują się oni cenami aktualnymi (polskie przedsiębiorstwa – cenami ewidencyjnymi). Powoduje to oczywiście reperkusje w postaci korekty wyników po stronie kosztów.

Dyrektor Papis zauważa także inne fakty różniące pracę fachowców z Moore Stephens od pracy polskich biegłych. „Anglicy doprowadzają do potwierdzenia wszystkich rozliczeń wewnętrznych firmy – tak pomiędzy Oddziałami, jak i Oddziałami i Zarządem – do pełnej zgodności. Oczywiście – ta zgodność w zasadzie występuje i bez szczególnej kontroli. Sprawadza się jednak często do potwierdzeń formalnych. Zwraca uwagę system dokumentacji stosowany przez Moore Stephens. Każdy pojawiający się problem ma odrębną bazę danych. Syntetyczna, końcowa ocena firmy opiera się przede wszystkim na zebranych danych liczbowych. Realnie traktują rozrachunki firmy – wierzytelności traktują albo jako ściągające, albo jako takie, które nie powinny występować w księgach po stronie wpływów – jeżeli nie nastąpiło ich wyegzekwowanie. Dość surowe jest podejście Brytyjczyków do problemu wyceny kredytów – nie uważają za stosowne uwzględnianie ewentualnych udogodnień w warunkach spłat. Powinny być one rozliczane w okresie, na jaki zostały zaciągnięte (razem z odsetkami). Niewątpliwie

**badanie FURNEL'a, przeprowadzone przez Moore Stephens było bardzo szczegółowe. Wynik był pozytywny, a co więcej – weryfikatorzy dokonali korekty wyniku na korzyść firmy.**

Oznacza to, że my, kiedy sporządzaliśmy bilans, podchodziliśmy do problemu jeszcze rygorystyczniej niż zrobili to Brytyjczycy.”

Być może właśnie stąd brała się początkowa wyraźna niechęć pracowników służb finansowych FURNEL'a do księgowych z Moore Stephens. Również polscy biegli księgowi – a musieli oni być „obecni w weryfikacji” – niechęcią traktowali wymagania firmy audytorskiej. Kwestie, do których wracali Brytyjczycy, dla Polaków od dawna były już zamknięte. Powszechny był pogląd, że Moore Stephens ma za duże wymagania, żąda zbyt dokładnej dokumentacji, sprawia zbyt wiele problemów. Jednak im bliżej było końca prac, tym wyraźniej się okazywało, że zastosowana metodologia sprzyja porządkowaniu prac finansowo-księgowych w firmie.

Dyrektorzy Oddziałów i główni księgowi byli oczywiście uprzedzeni, że muszą się liczyć z drobiazgowym sposobem pracy Anglików. Ale... cóż mieli myśleć na ich temat, gdy prace weryfikacyjne pierwszego zespołu dyplomowanych księgowych weryfikował kolejny angielski biegły, żądał dodatkowych dokumentów, uzupełnień. Sprawiało to wrażenie, że Moore Stephens nie jest dostatecznie przygotowany do pracy w polskich warunkach. Jeżeli jeszcze weźmie się pod uwagę, że trzeci etap prac również polegał na weryfikacji już uzyskanych wyników badań...

„Nie było w tym nic nadzwyczajnego – mówi dyr. Nowak z Moore Stephens – tak właśnie przebiega standardowa weryfikacja bilansu każdego naszego zleceńodawcy!” Im bliżej było końca prac, tym wyraźniej się okazywało, że zastosowana metodologia sprzyja porządkowaniu prac służb finansowo-księgowych. Tym wyraźniejsza była potrzeba rygorystycznego przestrzegania wymagań dokumentowania działalności firmy. I – last but not least – niezbędne stało się przyspieszenie prac nad komputeryzacją działalności finansowo-księgowej w FURNEL'u.

**Jest jeszcze jeden, uboczny efekt kontroli Moore Stephens w firmie: zdecydowany wzrost znaczenia i prestiżu służb finansowych. Co – być może – zrekompensuje obok pozytywnej oceny bilansu, ich pracownikom poniesiony wysiłek.**

Dla Moore Stephens, firmy audytorskiej istniejącej od 1908 roku, ale na rynku polskim działającej – jako pierwszej z branży – od jesieni ubiegłego roku, było to zlecenie jedno z wielu.

Mieczysław Ciurla  
Marian Hopej

# Przedsiębiorstwo i jego dyrektor

Dr inż. M.Ciurla – prezes Oddziału Wrocławskiego TNOiK; dr inż. M.Hopej – Instytut Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej

## Zarządzanie przez spełnianie wymagań klienta

Przedsiębiorstwo Aparatury Elektronicznej „Radiotechnika” we Wrocławiu zatrudnia około 270 osób, przy czym bezpośrednio w produkcji pracuje 110 pracowników. Charakterystyczną cechą struktury organizacyjnej tego przedsiębiorstwa jest to, że na najwyższym szczeblu zarządzania obowiązuje podział pracy według realizowanych funkcji. Podstawowymi jednostkami organizacyjnymi są tzw. piony, które ilustruje rys. 1.

Program produkcji firmy obejmuje wytwarzanie dwóch zasadniczych grup wyrobów: oscyloskopów elektronowych i przyrządów diagnostyki samochodowej. Stosowana technologia jest – zdaniem dyrektora, mgr inż. A.Myszkiera (w porównaniu z przodującymi firmami na świecie) – niezbyt nowoczesna. Podejmowane są pierwsze działania zmierzające do jej unowocześnienia. Ma to być technologia umożliwiająca szerszy jeszcze dostęp na rynki zagraniczne, zwłaszcza na zachodnioeuropejskie.

## Aktualna sytuacja firmy

W końcu marca 1990 r. „Radiotechnika” miała w banku niewielki dług o wysokości 70 mln zł. Był to nisko oprocento-

wany kredyt. Ale też firma dysponowała wolnymi środkami. Stanowiły one rezerwę finansową, która wkrótce miała być wykorzystana na oddanie całego długu.

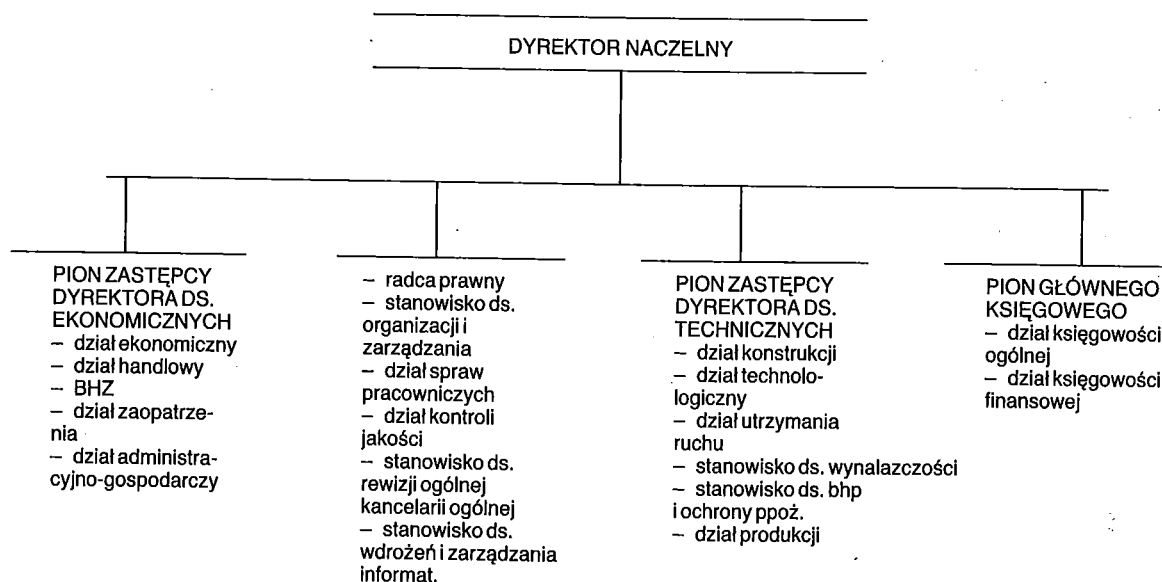
Nie utrudniały też funkcjonowania przedsiębiorstwa tzw. zatory płatnicze. „Radiotechnika” starała się na bieżąco regulować swoje zobowiązania finansowe, podobnie zachowywali się również jej partnerzy. Poza tym, od lipca ubiegłego roku sprawnie funkcjonuje sklep firmowy, dzięki któremu szybszy jest dopływ gotówki. Sytuację finansową firmy jej dyrektor podsumowuje następująco: „nie jest ona z pewnością idealna, lecz w porównaniu z innymi organizacjami – chyba niezła”.

Sytuacja w zaopatrzeniu również nie była zła, choć płacić w zasadzie „od ręki” nie wszystkie materiały czy podzespoły przedsiębiorstwo mogło kupić u krajowych dostawców. Ratowano się więc również importem. Realizacja zamówień nie zawsze przebiegała bezproblemowo, w związku z czym przed utworzonym w 1989 r. biurem handlu zagranicznego postawiono ważne zadania dotyczące importu niezbędnych w produkcji komponentów.

Brak poważniejszych trudności zaopatrzeniowych wynikał m.in. z tego, że przed kilkoma laty wprowadzono w przedsiębiorstwie system planowania i rozliczania produkcji w układzie tygodniowym. Konsekwencją tej innowacji jest nie tylko ciągły spływ wytwarzanych wyrobów, ale także, a może nawet przede wszystkim, możliwość systematycznej

pracy, bez zrywów i akcyjności. Dotyczy to również pracowników działu zaopatrzenia, którzy dysponują opracowanymi na okres dwóch lat planami zaopatrzeniowymi. „Gdyby więc zdarzyło się – mówi A.Miszkier – że któryś z zaopatrzeniowców pracuje bez spodziewanych rezultatów, to mógłbym mu z całą odpowiedzialnością powiedzieć, że pracuje źle i podjąć stosowną decyzję”.

„Radiotechnika” nie miała też większych trudności ze zbytem. W ostatnich latach zmniejszyło się wyraźnie zatrudnienie w firmie (w porównaniu z 1982 r. o ok. 30 proc. oraz obniżył się średni wiek osób zajmujących stanowiska kierownicze. Cechą charakterystyczną polityki kadrowej jest również to, że zwraca się dużą uwagę na kształcenie i rozwój pracowników – każdemu pracownikowi pragnącemu podnieść swoje umiejętności stwarzane są odpowiednie ku temu możliwości. „W przedsiębiorstwie nie wierzy się w zbawczą moc systemów motywacyjnych, więcej poświęca się czasu na analizę czynników demotywujących jako źródła tłumienia przedsiębiorczości. Motywacja jest sprawą wewnętrzną. Ludzie muszą podejmować ryzyko i nie bać się go, bowiem tylko wtedy mogą liczyć na rozwój jakości produktu i jego unowocześnianie” – mówi dyrektor Myszkier. Fundowane są także stypendia, zwłaszcza studentom ostatnich lat Politechniki Wrocławskiej. Realizowane przez nich prace dyplomowe są najczęściej ukierunkowane na rozwiązanie konkretnych zadań związanych z aktualnie realizowa-



Rys. 1 Ramowy schemat organizacyjny „Radiotechniki”

nym programem produkcji. Niektórzy z niedawnych jeszcze stypendystów zajmują już bardzo odpowiedzialne stanowiska.

## Wpływ otoczenia na działalność firmy

Wiele swoich wyrobów „Radiotechnika” eksportuje. Tak więc decyzje dotyczące wymiany handlowej z zagranicą podejmowane na szczeblu ministerstwa silnie oddziałują na funkcjonowanie firmy. W marcu br. dało się np. zauważyć pewne napięcie, związane z przedłużającymi się rozmowami ministerstwa handlu zagranicznego ze stroną radziecką. Chodziło o to, że wciąż brak informacji o możliwości sprzedaży oscyloskopów radzieckiemu odbiorcy. Ścisłej zaś mówiąc, nie było wiadomo, czy lista towarów będących przedmiotem polskiego eksportu do ZSRR obejmowałaby również wyroby „Radiotechniki”. W przypadku ich pominięcia, całkiem realne byłyby zakłócenia w funkcjonowaniu organizacji na skutek ingerencji z zewnątrz. Bowiem umowa z partnerem radzieckim została nawiązana samodzielnie przez firmę.

Przed kilkoma laty każdego kierownika, w tym także kierownika pracującego w tzw. zarządzie, obarczono odpowiedzialnością za koszty funkcjonowania jego jednostki organizacyjnej. Szefowie konstruują każdego roku plany kosztów działania podległych zespołów pracowników i po zatwierdzeniu tych planów są rygorystycznie rozliczani z ich realizacji.

W przedsiębiorstwie jest rozpowszechniony pogląd, iż obowiązywanie tego systemu doprowadziło do sytuacji, w której dalsza obniżka kosztów nie jest już łatwym zadaniem. Nadal jednak jest ono realizowane, przy czym zwraca się szczególną uwagę na koszty materiałowe, jeszcze stosunkowo wysokie. Rozważane są różne sposoby osiągnięcia postawionego celu, m.in. myśli się o wykonaniu analizy wartości i powołaniu kilku zespołów zadaniowych. Panuje przy tym przekonanie, iż zauważalna obniżka kosztów występować może dopiero po kilku, a może nawet kilkunastu miesiącach intensywniej pracy technologów, konstruktorów i innych członków załogi. Koszty są więc tylko elementem wizji funkcjonowania przedsiębiorstwa. Głównymi celami w „Radiotechnice” są problemy związane z kierowaniem ludźmi, doskazywaniem, orientacją działania na klientów, organizacją i finansowaniem. Wizja ta na stałe musi zakorzenić się w głowach wszystkich pracowników. To też jeden z celów do osiągnięcia. „Orientacja działań na klienta wymusza jednak na mnie – stwierdza dyrektor Myszkier – stosowania stylu partnerskiego zarządzania skierowanego na potrzeby pracowników.”

## Sylwetka dyrektora

Mgr inż. Andrzej Myszkier – typowy dla

polskiego dyrektora wiek (powyżej 50 lat), stosunkowo długi staż pracy na stanowiskach kierowniczych (prawie 20 lat), absolwent Politechniki Wrocławskiej (przez pewien czas był jej pracownikiem).

„Dążę do tego – mówi – by realizowane przeze mnie czynności były przynajmniej w 70 proc. czynnościami wcześniej zaplanowanymi. Usiłuję wpoić podobny sposób działania swoim podwładnym, z ograniczonymi jak na razie skutkami – ludzie nie są u nas przyzwyczajeni do takiej pracy.”

Wśród zajęć dyr. Myszkiera dominują (a przynajmniej on sam tak uważa):

- planowanie: wytyczanie kierunków i strategii rozwoju firmy, planowanie finansowania działalności przedsiębiorstwa, planowanie produkcji, analiza rynków zagranicznych, konstrukcja rocznego planu wynagrodzeń,

- organizowanie: koordynowanie działalności produkcyjnej, utrzymywanie więzi kooperacyjnych, organizowanie regularnych narad z kadrą kierowniczą, przydzielanie zadań bezpośrednim podwładnym,

- pobudzanie: przeprowadzanie systematycznych ocen pracowników (1), włącznie zatrudnionych w proces zarządzania przedsiębiorstwem, rozwiązywanie konfliktów placowych,

- kontrolowanie: prowadzenie analizy i kontroli procesu produkcyjnego, wprowadzanie zmian w rezultacie przeprowadzonej kontroli, wdrażanie nowych technik służących efektywniejszej kontroli (2).

Oprócz tych klasycznych funkcji zarządzania A. Myszkier wymienia jeszcze jedną: „każdy kierownik, zwłaszcza najwyższego szczebla, powinien zajmować się również rozwojem kwalifikacji swoich podwładnych. Funkcja ta jest również ważna jak np. planowanie czy pobudzanie. Jakkolwiek technologia wywiera znaczny wpływ – mówi – na sprawność organizacji, to nie można jej fetyszyzować. Ludzie to najistotniejszy element organizacji i nie można ich podporządkowywać zasobom technicznym czy jakiejś strukturze organizacyjnej.” Wiele realizowanych czynności zbytnio obciąża czas dyrektora. Najbardziej absorbują czynności kontrolne. Dyrektor powinien zajmować się głównie funkcjonowaniem organizacji jako całości, zwłaszcza problemami jej rozwoju. Myślę, że rola dyrektora powinna ewoluować w tym właśnie kierunku.”

A. Myszkier podziela pogląd, że część kierowników z długim stażem zawodowym może nie odnaleźć się w warunkach kształtowania się gospodarki rynkowej. „Traktuję nową sytuację – mówi – jako swego rodzaju wyzwanie. Grałem kiedyś w koszykówkę – a sport to dobra szkoła życia, przede wszystkim kształtuje ducha walki. Ja lubię walczyć i m.in. dlatego staram się zmierzyć z nową rzeczywistością. Poza tym – kontynuuje – od dawna interesuję się matematyką, a wprowadzane obecnie zmiany dostarczają wielu problemów do rozwiązania, również dla

matematyka. Jeżeli przykładowo pojawia się nowe rozporządzenie, to próbuję je „przeliczyć”. Jest to dość często skomplikowane zadanie, ale możliwe do rozwiązania. Odnoszę wrażenie, że takie podejście do zarządzania jest interesujące i być może pozwala unikać błędnych decyzji”.

Dyrektor z wielkim trudem radzi sobie z powodzią ustaw, uchwał, rozporządzeń itp. Chociaż poświęca dziennie wiele czasu na lekturę przyznaje, iż nie do końca udaje mu się panować nad zalewem informacji.

A. Myszkier podkreśla, że trudno mu wyobrazić sobie dyrektora, który nie studiowałby literatury z zakresu nauk organizacji i zarządzania. Nie ma dla niego nieistotnych publikacji, są tylko mniej i bardziej przydatne w danym momencie. Te pierwsze odkłada z postanowieniem wykorzystania w przyszłości, zaś drugie stara się uwzględnić w bieżącej działalności. „Od czasu do czasu zdarza mi się – mówi – że podczas narady z najbliższymi współpracownikami prezentuję poglądy przedstawione w artykule. Są one zazwyczaj przedmiotem dyskusji, a wynikające z niej wnioski usiłujemy wdrażać do praktyki organizacyjnej”.

Dyrektor „Radiotechniki” pytany o swoją „filozofię” zarządzania odpowiada, że jest to zarządzanie przez spełnianie wymagań klienta – bardzo wymagającego klienta. Takim klientem jest dla naszego rozmówcy odbiorca z krajów Europy Zachodniej, Stanów Zjednoczonych czy Japonii.

Według A. Myszkiera receptą na sukces dyrektora jest przede wszystkim ciągłe uzupełnianie zdobytej już wiedzy i rozszerzanie horyzontów. Dobry dyrektor powinien być człowiekiem aktywnym, zdolnym do działania w różnych obszarach. Nie może to oznaczać kumulowania w jednym ręku wielu uprawnień decyzyjnych. Wręcz przeciwnie, dyrektor powinien przekazywać uprawnienia i odpowiedzialność godnym zaufania współpracownikom. Osoba zajmująca najwyższe stanowisko w przedsiębiorstwie musi również wierzyć w swój sukces i umieć „zarazić” swoją wiarą innych członków załogi.

Wrocław, marzec 1990

Mieczysław Ciurla  
Marian Hopej

1. W „Radiotechnice” przeprowadzana jest od kilku lat corocznie ocena zatrudnionych. System oceny polega, ogólnie biorąc na tym, że pracownicy są najpierw oceniani przez specjalnie do tego celu powołaną komisję, a następnie każdy ocenia sam siebie wg identycznego zbioru kryteriów. W przypadku rozbieżności ocen, komisja ewentualnie weryfikuje swoje ustalenia. Dyrektor podkreśla jednak, że wcale nierzadko zdarza się, iż obie oceny są identyczne. Przeprowadzanie ocen ma oczywiście wpływ na wynagrodzenie zatrudnionych.

2. Bardzo zbliżony zestaw czynności ujawniły badania Z. DWORZECKIEGO i A. LUDWICZYŃSKIEGO. Por. Z. DWORZECKI, A. LUDWICZYŃSKI: *Quo vadis dyrektorze*, „Przegląd Organizacji”, 1/1990, s. 23.

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 seminariów, 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 rozszerzaniu 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 przekształceń.

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 organizacyjno-prawnej 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 jednogłośnie 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 przeciwko 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 „załewani” różnorodnymi ofertami szkoleniowymi masowo powstających w ostatnim czasie firm konsultingowych. Możliwości „przeróbki” tej całej masy papieru są ograniczone. Powoduje to w większości przypadków ładowanie 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 menedżerskich opiera się na kadrze naukowej tego typu instytutów.

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

W cyklu artykułów przedstawiamy niektóre z gier zaprojektowanych i wykorzystywanych przez dr Elżbietę Naumienko i dra Mirosława Długosza – pracowników naukowych Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. W ich zajęciach uczestniczyło już ponad 8 tysięcy kierowników różnego szczebla (także z wielkich przedsiębiorstw i urzędów centralnych) oraz studentów. (Redakcja)

**Mirosław Długosz**  
**Elżbieta Naumienko**

## Przekształcenia własnościowe

Tocząca się obecnie dyskusja o przekształceniach własnościowych w polskiej gospodarce ma w dużej mierze (a może przede wszystkim) charakter polityczny. Różnice poglądów w tym właśnie wymiarze ujawniły się z całą ostrością, gdy projekt pakietu ustaw trafił do Sejmu. W parlamentarnych kuluarach i w oficjalnych debatach pojęcia takie jak „sprawiedliwość społeczna” czy „sluszne oczekiwania załóg przedsiębiorstw” pojawiają się, niestety, znacznie częściej niż kategorie związane z ekonomiczną efektywnością dyskutowanych rozwiązań.

### Stracone złudzenia

Dyskusja parlamentarna to jednak tylko „wierzchołek góry lodowej”. W ciągu ostatnich tygodni mieliśmy okazję uczestniczyć w kilku spotkaniach i seminariach dla kadry kierowniczej przedsiębiorstw i członków samorządów pracowniczych, które były traktowane (przez przedstawicieli rządu i parlamentu) jako spotkania konsultacyjne w związku z pracami nad pakietem ustaw prywatyzacyjnych. W trakcie tych spotkań złudzenia traciły chyba obie strony. Przedstawiciele władzy uświadamiali sobie, że mimo wysiłków propagandowych, artykułów, programów telewizyjnych i wielu innych działań – stan wiedzy i świadomości kadry kierowniczej, a więc bezpośrednich „realizatorów” przekształceń, jest delikatnie mówiąc niewystarczający. Niepodważalnym dowodem na prawdziwość tego stwierdzenia mogą być zasepione (a może przerażone) twarze uczestników spotkań, gdy m.in. Krzysztof Lis przedstawiał zestaw kwalifikacji, jakie musi posiadać menedżer pracujący w nowych warunkach.

Złudzenia tracił jednak przede wszystkim dyrektorzy i szefowie rad pracowniczych. Każde ze spotkań rozpoczynało się od stwierdzeń typu: „kiedy wreszcie będzie ta ustawa, dlaczego to tak wszystko przeciągacie, gdy gospodarka nam się wali...” Wyobrażenia prezentowane przez kadre

kierowniczą w tej fazie spotkań można streścić w następujący sposób: „za dwa – trzy tygodnie będzie ustawa, za trzy – cztery sprywatyzujemy się i to będzie już koniec naszych problemów.” Należy dodać, iż w większości przypadków zamiast „sprywatyzujemy” można byłoby użyć wyrażenia „weźmiemy co nasze”.

Stwierdzenia typu „próbowałem już wszystkich metod ratowania firmy, ale ona wciąż zmierza do bankructwa, więc teraz pozostało mi tylko przekształcić przedsiębiorstwo w spółkę i sprywatyzować” oddają tylko część nastrojów i tęsknot dyrektorów. W trakcie dalszych dyskusji okazywało się, że jednym z ich podstawowych celów jest „zdążyć z przekształceniem zanim mnie zdejmą”. Dyrektorzy w nie mniejszym stopniu niż „planu Balcerowicza” i rynku, boją się swoich rad pracowniczych. W przekształconym przedsiębiorstwie rad pracowniczych w dotychczasowej formule i z dotychczasowymi uprawnieniami nie będzie, a więc... trzeba się jak najszybciej przekształcić.



Jak widać wokół problemów przekształceń własnościowych toczy się społeczna gra. Uczestnicy wykazują bardzo zróżnicowany stopień znajomości i opanowania reguł. Współpracując z Sejmową Komisją Nadzwyczajną, mając okazję dyskutowania z przedstawicielami Biura Pełnomocnika Rządu ds. Przekształceń Własnościowych, a także obserwując przygotowanie dyrektorów i szefów rad pracowniczych do podjęcia wyzwania, jakim będzie prywatyzacja, doszliśmy do wniosku, że istotnym uzupełnieniem tej gry społecznej będzie symulacyjna gra decyzyjna, która może spełnić kilka funkcji.

● Po pierwsze gra taka może służyć jako model pozwalający decydentom na weryfikację proponowanych przez nich rozwiązań, a także jako swoista „technologia dyskusji” z przedstawicielami parlamentu i innych zainteresowanych organów.

● Po drugie – gra może być wykorzystana jako specyficzne narzędzie badawcze wykorzystywane do „szacowania” parametrów przekształcanych przedsiębiorstw przed i po prywatyzacji. W tym celu wykorzystaliśmy zestaw informacji zawarty w ankiecie, jaką kierował Pełnomocnik Rządu ds. Przekształceń do wytypowanych wstępnie przedsiębiorstw. Posługując się podobnym zestawem informacji odnoszących się do fazy przekształcania i fazy po przekształceniu, można podjąć zadanie porównania wybranych parametrów w tych trzech momentach (tj. przed, w trakcie i po przekształceniu). Zaletą gry jest w tym przypadku nie tylko możliwość prowadzenia badań modelowych w odniesieniu do sfery ekonomicznej, ale także uwzględnienie elementów takich, jak np. zachowania załogi, jej wyobrażenia o korzyściach z przekształceń, strategię decyzyjne kierownictwa przedsiębiorstwa i ich skuteczność etc.

● Po trzecie gra może stanowić niezwykle istotny element przygotowania przedsiębiorstwa, kadry kierowniczej i załogi do „operacji” przekształcenia. W tym przypadku będzie spełniała przede wszystkim funkcję dydaktyczną. Dzięki grze będzie można pokazać i nauczyć niezbędnych działań, które składać się będą na proces przekształcenia. Uczestnicy seminariów, o których była już mowa, ze zdziwieniem stwierdzili, że prywatyzacja to nie tylko kwestia woli dyrekcji i załogi, ale także całkiem poważne przedsięwzięcie biurokratyczne. Gdy przedstawiciele Biura Pełnomocnika prezentowali coś, co roboczo nazwaliśmy „algorytmem prywatyzacji” okazywało się, że wiele z tych operacji, analiz i działań jest zupełnie niezrozumiałych dla naszej kadry kierowniczej. Mimo to iż w przekształceniach będą pomagać wyspecjalizowane firmy konsultingowe, jednak decyzję o przekształceniu, jego formule i zasadach będzie musiała podjąć dyrekcja wraz z załogą (radą pracowniczą). Do podjęcia kompetentnej decyzji niezbędne jest zdobycie





podstawowych informacji i doświadczeń. Wydaje się nam, że zaprojektowana przez nas gra może z powodzeniem tę funkcję spełnić (1).

### Jak będziemy grać

Zaprojektowana symulacyjna gra organizacyjna, dotycząca przekształceń własnościowych jest wspomagana mikrokomputerem i ma charakter tzw. gry ramowej, to znaczy na bazie wcześniej zaprojektowanego szkieletu strukturalnego możliwe jest każdorazowo dopasowywanie parametrów struktury oraz związków z otoczeniem (rzeczowych, osobowych i finansowych) do potrzeb i warunków charakteryzujących daną organizację.

Można również rozgrywać grę w wersji, którą nazwalismy podstawową; parametry organizacji zostały zbudowane na podstawie ankiet zbieranych przez Biuro Pełnomocnika ds. Przekształceń. Dzięki temu powstał obraz „statystycznego przedsiębiorstwa”.

W fazie początkowej gry jej uczestnicy zostają podzieleni na trzy do pięciu grup. Każda z nich stanowi zespół kierujący samodzielnie funkcjonującym przedsiębiorstwem. Wszystkie zespoły rozpoczynają grę w identycznych warunkach początkowych. Przez pierwsze trzy cykle decyzyjne (trzy lata działalności symulowanych przedsiębiorstw) zespoły podejmują standardowe decyzje związane z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa na rynku przy założeniu obowiązywania aktualnych reguł ekonomiczno-finansowych. Wśród problemów i działań, jakie muszą podjąć uczestnicy, są między innymi:

- rozdysponowanie środków własnych (w drugiej fazie gry również pochodzących ze wspólnego przedsięwzięcia),
- rozdysponowanie środków obcych pochodzących z kredytu,
- majątek wytwórczy (inwestycje, źródła finansowania inwestycji, cykl inwestycyjny, wykorzystanie posiadanych zdolności produkcyjnych, techniczne uzbrojenie pracy, sprzedaż majątku wytwórczego),
- technologia/organizacja (źródła, wpływ na organizację pracy, materiałochłonność, pracochłonność, jakość),
- kadry (zatrudnienie, przeciętna fluktuacja, płace, nagrody i premie, dywidendy, wzrost płac, relacje na rynku pracy, satysfakcja pracownicza, działalność socjalna),
- materiały (cena, ilość, asortyment, materiałochłonność, zapotrzebowanie wynikające z planu produkcji, stopień pokrycia zapotrzebowania),
- produkcja (wydajność, techniczne

uzbrojenie pracy, satysfakcja, organizacja pracy, materiałochłonność, materiały, zatrudnienie, pracochłonność, jakość, technologia),

- koszty (materiałowe, płace, amortyzacja, odsetki od kredytów, technologia, działalność badawczo-rozwojowa, utrzymanie zapasu, promocja),
- produkcja eksportowa (oferta asortymentowa, standard i jakość produkcji, wpływ na strategię i wyniki firmy),
- ustalanie wyniku finansowego,
- atrakcyjność rynkowa (ilość, cena, promocja, popyt),
- atrakcyjność partnerska (mierniki syntetyczne oceny).

Otoczenie przedsiębiorstw tworzą między innymi banki, budżet, rynek siły roboczej, firmy doradcze i konsultingowe, kapitał krajowy i zagraniczny, Agencja ds. Przekształceń Własnościowych i Agencja ds. Inwestycji Zagranicznych (2).

Podjęmowane w trakcie gry decyzje prowadzą do zróżnicowania sytuacji poszczególnych zespołów. Postępująca dywersyfikacja związana jest z różnymi preferencjami produkcyjnymi, odmiennymi strategiami rozwojowymi i różną siłą przetargową we współdziałaniu z otoczeniem. Jeżeli przedsiębiorstwo nie jest w stanie podolać aktualnym obciążeniom finansowym, wynikającym z wielkości dywidendy, podatków czy innych obciążeń, wchodzi ono na ścieżkę procedury sanacyjnej. Najczęściej sprowadza się to do zaostrzenia warunków kredytowych przez bank i konieczności przedstawienia przez zespół zestawu działań poprawiających gospodarkę finansową symulowanego w grze przedsiębiorstwa.

Po rozegraniu trzech etapów gry następuje zróżnicowanie wyników i sytuacji poszczególnych zespołów. W tym momencie przedstawione zostają uczestnikom gry różne możliwości przekształceń ich organizacji.

Pierwszym etapem przekształcenia jest komercjalizacja przedsiębiorstwa państwowego. Poprzedza ją wypełnienie przez przedsiębiorstwo odpowiedniej ankiety, opracowanie nowego statutu, schematu organizacyjnego oraz pełnego prospektu firmy (w tym analiz ekonomicznych i bilansu według standardów zachodnioeuropejskich). W przypadku zatwierdzenia przygotowanych dokumentów przez przedstawiciela Agencji ds. Przekształceń następuje (we współpracy z bankiem i wybraną firmą doradczą) wycena przedsiębiorstwa według kilku kryteriów i opracowanie szczegółowego programu i harmonogramu przekształcenia.

Przekształcenie przedsiębiorstwa

w jednoosobową spółkę Skarbu Państwa to dopiero początek drogi. Teraz powstaje kilka różnych możliwości dalszych przekształceń. W grze zastosowano zasadę (która będzie zapewne stosowana także w rzeczywistości przez zespół min. Lisa), że największą swobodę w wyborze opcji przekształceniowej powinny mieć przedsiębiorstwa najlepsze. Najlepszy zespół w grze ma więc największą swobodę wyboru. Musi jednak przedstawić koncepcję „obronić” w dyskusji z przedstawicielami Biura Pełnomocnika, bankami i innymi partnerami w tym procesie. Wiąże się to znowu z koniecznością przedstawienia szeregu wymaganych analiz i opracowań dotyczących m.in. wyceny majątku przedsiębiorstwa. Końcowy sukces uzależniony jest także od umiejętności negocjacyjnych przedstawicieli tego zespołu.

Wybór wśród licznych możliwości przekształceń (w tym np. joint-venture z partnerami zagranicznymi, akcjonariat pracowniczy, emisja akcji w celu zwiększenia kapitału firmy) jest niezwykle trudny. Wydaje się, że będzie on jednym z kluczowych momentów w procesie przekształceń. Zarówno w rzeczywistości, jak też w naszej grze będzie on decydował o podstawowych parametrach nowego przedsiębiorstwa i jego szansach rozwojowych.

Po wybraniu i uzgodnieniu z odpowiednimi organami i instytucjami formuły przekształcenia, możemy mieć do czynienia z bardzo zróżnicowanymi zasadami działania poszczególnych zespołów, wynikającymi z wybranej ścieżki przekształceń. Pozwoli to uczestnikom gry ocenić efektywność różnych wariantów, obserwować, jak podobne problemy rozwiązują inne zespoły lub jakich problemów unikają dzięki wybraniu innej opcji przekształceń. Gra dalej się toczy przez siedem cykli decyzyjnych (siedem lat). Przy wielorakości form i zakresu prywatyzacji powstaje rynek papierów wartościowych. Obrót akcjami jest generowany przez komputer na podstawie wprowadzonych ofert szczegółowych.

W trakcie gry zespoły dysponują rekwizytami ułatwiającymi zarówno podejmowanie decyzji w ramach danej organizacji, jak i kontakty z otoczeniem. Rekwizyty te strukturalizują czynności graczy i stanowią dla nich swoisty przewodnik w kolejnych fazach i etapach. Umożliwiają także wspólne rozwiązywanie problemów w ramach wydzielonych grup decyzyjnych. Niektóre z nich pozwalają na opanowanie przez graczy procedur niezbędnych do przekształcenia przedsiębiorstwa, metod i technik or-

Artykuł jest poświęcony charakterystyce podstawowych założeń dorobku Kurta Lewina i jego szkoły w nauce o organizacji i zarządzaniu. Przedstawiono sposób pojmowania podstawowych kategorii organizacyjnych, takich jak organizacja i równowaga organizacyjna oraz przyjmowany przez przedstawicieli szkoły lewinowskiej stereotyp człowieka, zarówno zwykłego uczestnika organizacji, jak i kierownika. (Redakcja)

Piotr Banaszyk

## Kurt Lewin i jego szkoła

Dr P. Banaszyk – Instytut Organizacji i Zarządzania AE w Poznaniu.

O rozpoczęciu badań w dziedzinie organizacji i zarządzania przez K. Lewina (urodzonego w Mogilnie, wówczas w woj. poznańskim) można mówić od momentu opuszczenia przez niego w 1932 roku Niemiec i rozpoczęcia pracy na uniwersytetach amerykańskich (1). Podstawy teoretyczno-metodologiczne tych badań K. Lewin wypracował jednak już znacznie wcześniej, a szczególnie szybki ich rozwój obserwuje się z chwilą założenia w 1945 r. Ośrodka Badań Dynamiki Grupy przy Massachusetts Institute of Technology (2).

W toku swych wcześniejszych badań psychologicznych K. Lewin skłaniał się ku pogładowi, że w dążeniu do ujmowania przedmiotowych zjawisk w kategoriach stosunków a nie izolowanych rzeczy, psychologia powinna wzorować się na naukach przyrodniczych. Rozkwit fizyki jest bowiem ściśle związany z przewyżżeniem indywidualistycznego i technologicznego myślenia, charakterystycznego dla Arystotelesa, przez sposób myślenia właściwy dla Galileusza, poszukujący wyjaśnienia zjawisk w analizie przy czynowej całej sytuacji, w której zjawisko zachodzi (3). K. Lewin jest twórcą teorii pola psychicznego, według której człowiek w swej przestrzeni życiowej zmierza do sytuacji zadowalającej

go, lecz często musi znajdować się w sytuacji nie milej dla niego, którą tworzą bariery ustawione na drodze jego dążenia. Siła energii psychicznej, która popędza go do celu zależy od: atrakcyjności pożądanego stanu psychicznego, niechęci do nie dających się uniknąć stanów pośrednich oraz istnienia lub nieistnienia akcentów psychicznie negatywnych w pożądanym stanie, do której dąży. Gdy bariery odstraszą osobnika od prób realizacji celu, może on popaść w stan frustracji. Doświadczenia z przeszłości oraz stan obecny pozwalają jednostce ocenić swą perspektywę rozwojową. Założenia te legły u podstaw badań nad dynamiką grup (4).

### PRZEKSZTAŁCENIA WŁASNOŚCIOWE

ganizatorskich związanych z rozwiązywaniem poszczególnych problemów, jak również umożliwiają zapoznanie się z elementami komputerowego systemu wspomagania decyzji.

Po zakończeniu ostatniego cyklu (dziesiątego roku działalności firmy) następuje podsumowanie i dyskusja. Niestety, to dopiero początek dalszej żmudnej pracy nad przekształceniem własnego (tym razem już prawdziwego) przedsiębiorstwa.

#### Słyszałem i zapomniałem, widziałem i pamiętam, zrobiłem i zrozumiałem...

Powyższe zdanie przypisuje się Konfucjuszowi. Być może jak większość starożytnych sentencji zostało ono wymyślone całkiem niedawno. Naszym zdaniem w najbardziej lapidarny sposób oddaje rolę i przeznaczenie gry, o której tu piszemy. Przedsta-

wione na wstępie kłopoty ze zrozumieniem zasad i metod stosowanych przy przekształcaniach własnościowych trudno jest pokonać słuchając wykładów czy prelekcji. Eksperyment, jakim zawsze będzie przekształcanie każdego przedsiębiorstwa, ma szanse powodzenia, jeśli jego uczestnicy będą mieli możliwość lepszego przygotowania się do jego podjęcia.

Przygotowana przez nas gra stanie się elementem pakietu, który może być udostępniany i wykorzystywany w przekształcaniach przedsiębiorstwach. Z uczestnikami gry powinni negocjować przedstawiciele Agencji (Ministerstwa) ds. Przekształceń, banków, firm konsultingowych i innych realnie biorących udział w tym procesie instytucji. Taki model przygotowania do ostatecznych prac i rozstrzygnięć może być korzystny dla wszystkich stron. Wspólnie z Komisją Sejmową, Biurem Pełnomocnika ds. Przekształ-

ceń i Konfederacją Pracodawców Polskich podjęliśmy też prace nad przygotowaniem specjalnego filmu instruktażowego (kasety video), w którym m. in. wykorzystane zostaną elementy zaprezentowanej tu, z konieczności skrótowo, gry. O dalszych doświadczeniach, wynikających z jej stosowania będziemy chcieli napisać w najbliższym czasie.

maj 1990

Mirosław Długosz,  
Elżbieta Naumienko

1. Szerzej na temat możliwości wykorzystania symulacyjnych gier organizacyjnych w książce M. Długosza „Gry decyzyjne w badaniach i doskonaleniu organizacji”, PWE, Warszawa 1990.

2. Por. rów. M. Długosz, E. Naumienko „Joint Venture”, „Przegląd Organizacji” nr 7/1989; E. Naumienko, M. Długosz „Polish Economic Reform in Management Games (Joint Venture Ver.)”, Humboldt Universität Berlin Weimar (ISAGA) 1989.



Przejście od myślenia w kategoriach przedmiotu do myślenia w kategoriach stosunków umożliwia psychologowi właśnie pojęcia jednolitego pola i przestrzeni życiowej. Również w odniesieniu do kategorii „organizacja” właściwsze jest rozpatrywanie jej pola sił i swoistej przestrzeni życiowej, czyli zastanowienie się nad relacjami, w jakie jest uwikłana organizacja bądź to małej grupy, bądź nawet jako całość, bowiem „istnieją trzy poziomy analizy pól sił: indywidualny, grupowy i społeczny. Dwa pierwsze są polami psychologicznymi: one tworzą zachowanie jednostki lub grupy, ostatnie tworzy zjawiska społeczne i dostarcza społecznym ram formowania się zachowań” (5). Organizacja jest zatem rozumiana jako konstrukcja tworząca warunki dla zachowań indywidualnych i grupowych. Dowolność zachowań uczestników organizacji i ich grup jest uzależniona od granic, jakie tworzą normy organizacji. K.Lewin jest kontynuatorem psychologicznej teorii postaci, a ta „... akcentuje pojęcie struktury... pokazując, że relacje, które łączą części by stworzyć całość, nie są ważne dla zachowania się całości na tyle, na ile ważna jest ich kompozycja. Całość jest ważniejsza od części. ... Jeśli spojrzymy np. na organizm odpowiadający natychmiast na miliony bodźców to zauważymy, że pierwszym stadium tej odpowiedzi jest organizacja pola; formuła psychologiczna brzmi więc jak następuje: typ bodźca, organizacja, odpowiedź jako efekt organizacji...” (6). Organizacja jest zatem taką całością, która tworzy ramy dla zachowań jej uczestników i grup, czyli nie jest wyrazem przyczynowo-skutkowego związku, lecz dynamicznym polem sił. Pozwala ona jednostkom i ich grupom reagować w efektywny organizacyjny sposób na bodźce płynące spoza jej granic. Organizacja nie jest już pojmowana jako system zamknięty, nieczuły na oddziaływanie

środowiska, lecz przeciwnie – jest narzędziem dostosowania się do wpływów tego środowiska i obrony przed dezintegracją ustalonych norm grupowych i indywidualnych.

Konkretna analiza organizacji winna zakładać, wg K.Lewina, następujące tezy: zmiana i niezmiennosc są pojęciami względnymi, organizacja nie obywat się nigdy bez zmian oraz wszystkie badania warunków wprowadzania zmiany zmuszają do poszukiwania granicznych warunków niezmienności (7). Innymi słowy, trwanie każdej organizacji społecznej wymaga wprowadzenia do niej zmian, wywołanych czynnikami zewnętrznymi albo wewnętrznymi. Organizacja nie zmienia się, gdy pozostają spełnione warunki określone przez zewnętrzną i wewnętrzną równowagę. Jednakże oddziaływanie środowiska, w którym organizacja funkcjonuje oraz konieczność modyfikowania jej wewnętrznych charakterystyk uniemożliwiają osiągnięcie trwałej równowagi. Aby trwać organizacja musi więc dążyć do równowagi quasi stacjonarnej, czyli w przybliżeniu kompensować siły wywołujące w niej zmianę i zmianę tę hamujące. Rezultatem oscylacji stanów organizacji wokół tej równowagi nie jest jednak zawsze powrót do danego poziomu (8). Gdy siły opóźniające zmiany i im sprzyjające kompensują się, to występuje sytuacja jak na rys. 1.

Równowaga quasi stacjonarna polega na tym, że organizacja przystosowuje się do sił wywołujących zmiany, o ile nie przekraczają one określonej granicy, zapewniającej utrzymanie się na danym poziomie równowagi. W przypadku gdy amplituda zmian zostaje przekroczona, organizacja przechodzi na inny poziom równowagi quasi stacjonarnej (9).

K.Lewina i jego uczniów charakteryzuje właściwe dla teorii postaci, inspirowanej ich badania, zainteresowanie poznawcze naukami matematyczno-fizycznymi. W szczególności Lewin

przystosował do swych dociekań naukowych takie działy matematyki, jak topologia (badająca przekształcenia różnych punktów przestrzeni) i analiza wektorów (10). Pojęcie równowagi w ogóle wywodzi się z kolei z fizyki mechanistycznej.

Badania K.Lewina sprzyjały wykształceniu się odmiennego niż dotychczasowy obrazu natury człowieka. Nie może on być traktowany jako indywidualum doskonale racjonalne, kalkulujące swe przychody i straty związane z pracą w organizacji, lecz zostaje obiektem oddziaływania całego pola sił czy przestrzeni życiowej, które kształtują jego dążenia i aspiracje. Nowy stereotyp człowieka zyskał dodatkowe uzasadnienie dzięki ogłoszeniu rezultatów słynnego eksperymentu w Hawthorne. Stało się jasne, że:

- praca ludzka jest działalnością zespołową i człowiek ją wykonujący należy do różnych grup formalnych i nieformalnych;

- ludzie podczas pracy przykładają większe znaczenie do stosunków międzyludzkich niż do rodzaju wykonywanej pracy;

- zadowolenie ze stosunków międzyludzkich wpływa na wzrost wydajności pracy;

- przynależność do małych grup nieformalnych powoduje, że ich normy są wyżej cenione niż cel grup formalnych;

- kierownictwo winno integrować załogę i przeciwdziałać konfliktom, aby kreować stany zadowolenia pracowników;

- bodźce niematerialne są co najmniej równie istotnym stymulatorem wydajności jak pieniądze (11).

Bardzo wyraźnie zostaje przesunięty punkt ciężkości w tłumaczeniu ludzkich zachowań z bodźców materialnych i racjonalnej kalkulacji na bodźce społeczne (nieformalne) i uczucia (12). Pozostając członkiem grup nieformalnych uczestnik organizacji formalnej powinien realizować jej cele, aby organizacja jako całość sprawnie funkcjonowała. W żadnym razie pracownik nie jest istotą bierną, odizolowaną od innych i unikającą jakiegokolwiek wysiłku. Przeciwnie, jego dążenia kształtują się wskutek oddziaływań norm formalnych i nieformalnych, on sam stara się zaś realizować własne cele, uwikłane w pole sił tych norm, zasad, zwyczajów i obyczajów.

W tej sytuacji kierownik musi być człowiekiem panującym nad całym tym skomplikowanym polem sił i dodatkowo tak je kształtującym, aby zapobiegać frustracjom pracowników, a sprzyjać powstaniu stanów zadowolenia. Jednocześnie musi więc panować nad normami formalnymi i niefor-

Rys. 1. Równowaga quasi stacjonarna w organizacji społecznej

Sily wywołujące zmiany	Równowaga	Sily utrudniające zmiany
Zmiany w otoczeniu (wpływy zewnętrzne) np. nowa technologia		Opory indywidualne – np. przyzwyczajenia obawa, dążenie do bezpieczeństwa
Potrzeba zmian w organizacji (wpływy wewnętrzne) np. humanizacja pracy		Opory na poziomie organizacji, np. – krótki horyzont myślenia, niewielkie zapasy, obawa przed niepokojami

malnymi. Nie może zatem ograniczać się do wypełniania roli formalnego kierownika, lecz powinien również starać się wypełniać rolę nieformalnego przywódcy.

Nowy program badawczy w dziedzinie organizacji i zarządzania, zaproponowany przez K.Lewina, odpowiadał nowym zapotrzebowaniom, ujawnionym w toku ewolucji społeczno-ekonomicznej ówczesnego kapitalizmu. W latach trzydziestych i późniejszych naszego stulecia wyraźnie zmieniły się warunki technologiczne i społeczne, w jakich przyszło funkcjonować organizacjom zespołów ludzkich. Nastąpił wzrost skomplikowania i nowoczesności maszyn, narzędzi i programów produkcji czy świadczenia usług. Co ważniejsze jednak, obserwowalny stał się wzrost ogólnego dobrobytu, wykształcenia i aspiracji pracowników tych organizacji. Wszystko to sprawiło, że wśród zatrudnionych w organizacjach relatywnie zmalała waga potrzeb bytowych i bezpieczeństwa na rzecz potrzeb wyższego rzędu (13).

Przedstawiciele szkoły K.Lewina zajmowali się wieloma szczegółowymi zagadnieniami organizacyjnymi. Bardzo rozbudowane podstawy teoretyczne, dotyczące uzasadnienia zachowań jednostkowych oraz grupowych, a także sposobu funkcjonowania organizacji społecznych są związane z rozwiązywaniem wielu zagadnień opisowo-poznawczych. Efektem tego pozostają takie kluczowe pojęcia, jak: przestrzeń życiowa, pole sił, dążenie, poziom aspiracji, frustracja itd. Z drugiej strony uzasadnienia te posłużyły do rozwiązania wielu zagadnień normatywno-projektowych i zaprojektowania modeli pożądanego przebiegu takich zjawisk, jak np. kierowanie. Badania K.Lewina oraz R.Lippitta i R.K.White'a (14) pozwoliły ustalić zalety i wady stylów autokratycznego, demokratycznego i liberalnego oraz skonstatować, że kierowanie demokratyczne posiada znaczną przewagę nad innymi stylami. Nie mniej ważne i głośnie są rozstrzygnięcia zagadnień praktyczno-wdrożeniowych, a w szczególności lewinowska triada: rozmrożenie, konwersja i zamrożenie. Etap pierwszy dotyczy zmiany układu sił w organizacji, tak aby dominowały te, które sprzyjają zmianie. Etap drugi polega na uczeniu się przez uczestników organizacji zachowań odpowiadających wdrożonym zmianom organizacyjnym. Treścią etapu trzeciego jest utrwalenie sposobów postępowania i nowych stosunków sił (15).

Z innego punktu widzenia można zauważyć, iż reprezentanci rozważanej szkoły najpełniej interesowali się

zagadnieniami typu społecznego. Wiąże się to z ich przekonaniem, że w gruncie rzeczy to, jak pracownicy postrzegają organizację, czy dokładniej swą przestrzeń życiową, decyduje o ich zachowaniach korzystnych lub nie z punktu widzenia organizacji jako całości. Zagadnienia metodyczne były przedmiotem daleko mniejszego zainteresowania. Niektóre rozwiązania zagadnień społecznych pozwalały jednak ubocznie i pośrednio na poruszenie tej problematyki. Można tu wymienić postulaty stosowania demokratycznego stylu kierowania, partycypacji pracowników w dochodach organizacji jako całości, stosowania metody grupowej, a nie tradycyjnego sposobu informowania w toku wprowadzania zmian organizacyjnych. Ponadto doświadczenia nad stylami kierowania wykazały także, że organizacja demokratyczna sprzyja swobodzie komunikowania się członków grupy między sobą i przez to wzmacnia innowacyjność członków takiej grupy (16).

Decydujący wpływ na metodologię stosowaną przez przedstawicieli rozważanej szkoły miał K.Lewin. „Prowadzone przez niego prace z zakresu psychologii indywidualnej oraz analiza natury nękających współczesny świat problemów doprowadziły go do przeświadczenia o istnieniu pilnej, społecznej potrzeby naukowego podejścia do zrozumienia dynamiki grupy. ... wysiłki ... poświęcone były doskonaleniu naukowego zrozumienia procesów zachodzących w grupach przez prowadzenie eksperymentów laboratoryjnych, badań terenowych oraz zastosowanie technik badania w działaniu” (17). Oznacza to, że w części teoretyczno-poznawczej nauki o organizacji i zarządzaniu (18) stosowano metodę indukcyjną (indukcja statystyczna). Projektowanie modeli pożądanego przebiegu wyróżnionych zjawisk organizacyjnych wynikało bezpośrednio z ustaleń części teoretyczno-poznawczej i dlatego wykorzystywano głównie metodę prognostyczną. Zmienianie organizacji koncentrowało się na interwencji w postawy ludzi, tak aby zmienić sposób postrzegania przez nich ich przestrzeni życiowej. Była to zatem metoda „nastawiona na ludzi”. Nasilająca się krytyka wcześniejszych koncepcji teoretycznych, a przede wszystkim zmiana społeczno-technologicznych warunków funkcjonowania organizacji społecznych wymagała nowego odczytania przede wszystkim roli człowieka w organizacji. Ponadto nastawiona na przekształcanie postaw uczestników organizacji procedura zmieniania organizacji oraz uzasadnienie konieczności traktowania orga-

nizacji jako obiektów otwartych na bodźce zewnętrzne wobec nich stwarzały podstawy późniejszego rozwoju koncepcji „Organization Development”, a także w pewnym sensie inspirowały takie np. kierunki, jak badania operacyjne czy systemowe.

Piotr Banaszyk

\* Obszerne omówienie koncepcji „Organization Development” zamieszczone było w nr 1 „Przeglądu Organizacji”.

1. Zob. K.LEWIN: Psychologie dynamique. Les relations humaines, PUF, Paris 1959, s. II.

2. Zob. D.CARTWRIGHT: Doprowadzenie do zmian w ludziach: niektóre zastosowania teorii dynamiki grupy, w: Zachowanie człowieka w organizacji, t. 2, praca zbiorowa pod red. W.E.SCOTTA i L.L.CUMMINGSA, PWN, Warszawa 1983, s. 209.

3. Zob. K.LEWIN: dz. cyt., s. 35-48.

4. Zob. A.MATEJKO: Socjologia przemysłu w Stanach Zjednoczonych Ameryki, PWN, Warszawa 1962, s. 127-128.

5. K.LEWIN: dz. cyt., s. 19-20.

6. B.LUSSATO: Introduction critique aux théories d'organisation, Dunod, Paris 1972, s. 77-78.

7. Zob. K.LEWIN: dz. cyt., s. 244.

8. Por. D.KATZ, R.L.KAHN: Społeczna psychologia organizacji, PWN, Warszawa 1979, s. 44 i 46.

9. Zob. tamże, s. 472.

10. Zob. M.G.JAROSZEWSKI: Psychologia XX wieku, PWN, Warszawa 1985, s. 239 i 246.

11. Zob. Podstawy teoretyczne organizacji i zarządzania, praca zbiorowa pod red. H.HALAMY, AE, Katowice 1983, s. 77-78.

12. Obszerniejszą charakterystykę modelu „człowieka społecznego” można znaleźć np. w: M.DOBRZYŃSKI: Psychologiczne podstawy kierowania, TNOiK, Warszawa 1976, s. 37-39 oraz J.KURNAL: Zarys teorii organizacji i zarządzania, PWE, Warszawa 1970, s. 53-54.

13. Zob. W.HILL, R.FEHLBAUM, P.UR-LICH: Organisationslehre, t. 2: Ziele, Instrumente und Bedingungen der Organisation sozialer Systeme, Verlag Paul Haupt, Bern-Stuttgart 1976, s. 421.

14. Opis tych zjawisk można znaleźć m.in. w: S.MIKA: Psychologia społeczna, PWN, Warszawa 1984, s. 490-500.

15. Charakterystyka modelu zmieniania postaw wg K.LEWINA jest opisana m.in. w: E.MASŁYK: Teoria i praktyka rozwoju organizacyjnego, Ossolineum, Wrocław 1978, s. 46-49.

16. Zob. F.MICHON: Organizacja i kierowanie w świetle socjologii i psychologii pracy, KiW, Warszawa 1981, s. 88.

17. D.CARTWRIGHT, dz. cyt., s. 209.

18. W sprawie struktury nauki o organizacji i zarządzaniu zob. P.BANASZYK: Trójdzielną strukturą nauki o organizacji i zarządzaniu, „Problemy Organizacji” 1987, nr 4, s. 49-66.

19. Zwraca na to uwagę B.LUSSATO, zob. B.LUSSATO, dz. cyt., s. 77.

# Organizacja i Kierownictwo

Uprzejmie informujemy Czytelników, że – w związku ze znanymi wszystkim trudnościami wydawniczymi – w bieżącym roku miesięcznik ORGANIZACJA I KIEROWNICTWO – Przegląd Czasopism Zagranicznych znalazł gościnę w Przeglądzie Organizacji.

Redakcja

PRZEGŁĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

*Harvard Business Review*

## Sześć zadań szefa

PEARSON A.E.: Six Basics for General Managers. „Harvard Business Review”, VII-VIII 1989. USA. Copyright © 1989 by the President and Fellows of Harvard College.

Dyrektorzy wiedzą, że sprawnej działalności przedsiębiorstwa nie można zbudować na jednorazowych udoskonaleniach takich, jak na przykład restrukturyzacja, akcja obniżki kosztów, reorganizacja; są one realizowane w miarę konieczności lub potrzeby. Sprawność przedsiębiorstwa dyrektor może osiągnąć koncentrując się na sześciu podstawowych zadaniach, a mianowicie na kształtowaniu środowiska, określaniu strategii, przydziale zasobów, szkoleniu kadry kierowniczej, kształtowaniu struktury organizacyjnej, nadzorowaniu podstawowych operacji.

### Kształtowanie środowiska

Każde przedsiębiorstwo ma swoje środowisko robocze, które wpływa na sposób reagowania przez kierownictwo na pojawiające się problemy i możliwości. Środowisko robocze określa ją trzy elementy:

- obowiązujące normy, które warun-

kują wielkość i jakość wysiłków pracowników,

- koncepcja działalności, która określa, czym jest przedsiębiorstwo i jak działa,

- przyjęta w przedsiębiorstwie hierarchia wartości i wymagania wobec pracowników, które określają charakter zatrudnienia.

Normy są podstawowym środkiem wywierania wpływu na całe przedsiębiorstwo. Kadra kierownicza musi sobie uświadomić, jakie istotne przedsięwzięcia przyczynią się do dobrej sprawności, jaki jest stan obecny przedsiębiorstwa, czy jest ono przygotowane do zdecydowanych działań.

Podstawowymi normami są cele przedsiębiorstwa. Powinny one mobilizować załogę, nie mogą być arbitralne i nierealne, gdyż wówczas do nikogo nie przemawiają. Dyrektor powinien dawać przykład pracownikom jakością swojej pracy. Dyrektor określa terminy wykonywania zadań i nadzoruje ich przestrzeganie. Po osiągnięciu określonych norm wyznacza nowe. Tego rodzaju podejście wprowadzie powoduje dodatkowe stresy, lecz sprzyja rozwojowi pracowników i osiągnięciu lepszych wyników.

Koncepcję działalności można przyjąć po dokonaniu przeglądu dziedzin, w których przedsiębiorstwo może konkurować. Należy też ustalić sposoby

osiągania pozytywnych wyników (na przykład uzyskiwania równowagi między centralizacją i decentralizacją), wyznaczyć zadania pracowników liniowych i kierowników, określić sposoby motywacji pracowników, a także kwalifikacje personelu potrzebne do uzyskania przodującej roli. Przegląd umożliwia określenie, czym przedsiębiorstwo będzie się różniło od innych i na ile może być lepsze. Ponieważ każde środowisko zmienia się, koncepcja działalności ulega odpowiedniej modyfikacji przy zachowaniu podstawowego kierunku.

Hierarchia wartości i wymagania wobec pracowników są ściśle związane z poprzednimi elementami. Innowacyjne przedsięwzięcia wymagają od kierowników innych cech osobowości niż tradycyjna działalność przedsiębiorstwa kierowana przez właściciela. Należy więc określić, jaki typ kierownika jest potrzebny do prowadzenia efektywnej walki konkurencyjnej oraz w jaki sposób go pozyskać i zatrzymać. Wartości kulturowe powinny być również starannie określone.

### Znaczenie wizji strategicznej

Strategia nie może być budowana na podstawie nie sprawdzonych założeń i „pobożnych życzeń”. Powinna

ona uwzględniać innowacyjność, środowisko konkurencyjne, sytuację w danej gałęzi przemysłu oraz specyfikę klientów. W związku z tym duże znaczenie ma działalność badawczo-rozwojowa. Z porównania struktury kosztów poważniejszych producentów komponentów elektronicznych w USA i Japonii wynika, że przedsiębiorstwa japońskie wydają więcej pieniędzy i przeznaczają większą część dochodów na prace badawczo-rozwojowe i na zapewnienie odpowiedniej jakości produkcji niż przedsiębiorstwa amerykańskie. W związku z tym mają mniej odrzutów, lepsze wyroby, większy udział w rynku i większe dochody na jedną akcję. Wynikają z tego w sposób jasny wymagania i przesłanki prowadzące do osiągnięcia przodującej pozycji na rynku.

Obecnie nie można mówić o strategii bez uwzględnienia konieczności dostarczania klientom produkcji o lepszej jakości niż firmy konkurencyjne. Wymaga to bezpośrednich kontaktów z klientami i dystrybutorami, gdyż od nich można otrzymać najbardziej wiarygodne informacje. Najlepsi dyrektorzy, w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, wykorzystują istniejące zalety przedsiębiorstwa i poszukują nowych możliwości. Przede wszystkim doskonałą sprzedaż i powiększają zyski z **najlepszych wyrobów**, na **najlepszych rynkach**, z wykorzystaniem **najlepszych dystrybutorów**. Uzyskane w ten sposób dochody wykorzystują częściowo na poszukiwanie przyszłych możliwości i nowych rynków. Liczą się z przeciwdziałaniami konkurentów i planują akcję w niekorzystnych przypadkach, wycofując się z rozgrywek, których nie będą mogli wygrać.

## Podział zasobów

Wszyscy dyrektorzy twierdzą, że zasoby przeznaczają na popieranie strategii zapewniającej przedsiębiorstwu dobrą sytuację gospodarczą oraz wysoki zwrot nakładów. W wyniku analizy okazuje się, że w większości przedsiębiorstw zbyt często popiera się marginalne jednostki organizacyjne, przedsięwzięcia mało opłacalne oraz potrzeby operacyjne. Oznacza to brak koncentracji na podstawowych celach.

Najlepsi dyrektorzy przeznaczają więcej zasobów na zdobywanie przewagi konkurencyjnej. Niektórzy dyrektorzy niestety wydają pieniądze w taki sposób, jak gdyby należały one do kogo innego. Dobra gospodarka polega na odraczaniu lub dokładnym rozważeniu inwestycji o dużym ryzyku i ostrożnym podejmowaniu działalno-

ci w obszarach o małych zyskach i szybko zmieniającej się sytuacji. Nie oznacza to konieczności unikania ryzyka, lecz konieczność koncentracji na mniejszej liczbie zagadnień, aby móc je agresywnie popierać. Należy również zwracać uwagę na nieproduktywne środki trwale i wypożyczać je innym lub ich się pozbywać.

## Rozwój utalentowanych kierowników

Każdy wie, jak duże znaczenie ma zaangażowanie utalentowanych kierowników, szybki ich rozwój i efektywne wykorzystanie ich zdolności. Nie każdy jednak wie, jak to osiągnąć. Brak talentów kierowniczych jest kolejną przyczyną niepowodzeń. Dbający o przyszłość przedsiębiorstwa dyrektor powinien przeprowadzać osobiście roczny przegląd kadr, powierzać trudne odcinki szczególnie zdolnym kierownikom w celu przyspieszenia ich rozwoju, wiadomo bowiem, jak duże znaczenie ma rotacja na stanowiskach pracy. Dyrektor powinien wpływać na ważniejsze decyzje personalne przez odrzucanie niektórych kandydatów lub przedstawienie kandydatów do wyboru, powinien także angażować kierowników liniowych do okresowych ocen pracowników i zespołów. Należy zawsze pamiętać, że zachęty materialne nie są celem samym w sobie, lecz powinny służyć konkretnemu celowi, a wynagrodzenia muszą być związane ze sprawnością, aby najlepsi pracownicy otrzymywali znacznie więcej od słabszych. Dobry dyrektor otacza się dobrymi pracownikami, a nie pochlebami, popiera też różne style działania.

## Budowa struktur organizacyjnych

Przed reorganizacją należy dokładnie ustalić, co zamierza się robić lepiej i dlaczego. Zasadą powinno być poszukiwanie najprostszych dróg do wykonywania zadań, co oznacza zmniejszanie liczby szczebli organizacyjnych, rozszerzanie zadań na stanowiskach pracy, rozszerzanie odpowiedzialności. Dyrektorzy osobiście powinni angażować się w rozwiązywanie ważnych problemów, niezależnie od tego, jaki tryb przewiduje schemat organizacyjny. Nie może to mieć charakteru wkraczania w kompetencje podwładnych. Ostatnio docenia się znaczenie pracy zespołowej. Realizację poszczególnych przedsięwzięć powierza się zespołom, w skład których wchodzi różne jednostki organizacyjne, wówczas podstawowe znaczenie

ma zapewnienie odpowiedniej koordynacji pracy między poszczególnymi jednostkami. Kierownicze stanowiska funkcyjne w takich zespołach trzeba powierzyć osobom energicznym i zdolnym.

## Działalność operacyjna i wdrażanie przedsięwzięć

Dyrektorzy zwykle przede wszystkim dążą do osiągania wyników. Plany operacyjne są również zobowiązaniami. Zawsze należy się liczyć z możliwością niespodzianki w czasie realizacji planów, w związku z tym konieczna jest elastyczność w dysponowaniu funduszami. Ważne też jest popieranie dobrych posunięć konkurencyjnych i ciekawych pomysłów, ale najważniejsza jest konsekwentna realizacja planów, pomimo możliwych niespodzianek. W przypadku nagłych niepowodzeń dyrektor musi natychmiast przystąpić do redukcji kosztów, obniżenia wydatków, eliminacji działalności przynoszącej straty.

Dyrektor jest tym sprawniejszy, im lepiej wykorzystuje uzyskiwane informacje, służące do wczesnego wykrywania problemów i do identyfikacji możliwości działań konkurencyjnych. Nie chodzi tu o więcej informacji, lecz o lepsze ich wykorzystanie. Jest to możliwe wówczas, gdy dokładnie zna się swoich klientów, wyroby i konkurentów. Tylko w tym przypadku można skutecznie konkurować. Dla dyrektora ważne są informacje z „pierwszej ręki”, dlatego musi on umieć słuchać tego, co mówią inni, interesować się tym, co myślą pracownicy o organizacji i działalności przedsiębiorstwa, o konkurencyjnym środowisku, o strategii, a także o innych pracownikach.

Tak więc dyrektor, który chce skutecznie kierować swoim przedsiębiorstwem, musi mieć na uwadze kształtowanie środowiska pracy, popierać innowacyjne myślenie strategiczne, produktywnie wykorzystywać posiadane zasoby, dbać o rozwój pracowników i ich właściwe rozmieszczenie; musi też stworzyć dynamiczną strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa i sprawować nadzór nad codziennymi operacjami. Zagadnienia te nie są nowe, konieczne jest jednak zwracanie uwagi na ich wzajemne związki.

opr. Władysław Straszynski

# Organizacja i Kierownictwo

# Czynniki sukcesu w przedsiębiorstwach RFN

*Long Range Planing*

**KRUGER W.: Patterns of Success in German Businesses. „Long Range Planning”, IV 1989, nr 2. WIELKA BRYTANIA**

Dla większości dyrektorów sukces i niepowodzenie są dwiema stronami tego samego medalu. Przy podejmowaniu każdej decyzji należy uwzględnić ryzyko i szanse, aby osiągnąć sukces i uniknąć niepowodzeń. Autor przedstawia wyniki badań przeprowadzonych w 96 przedsiębiorstwach RFN, wyróżniających się albo sukcesami, albo niepowodzeniami. Rys. 1 przedstawia przyczyny niepowodzeń.

## Przyczyny niepowodzeń

Niepowodzenie zwykle jest skutkiem wielu przyczyn występujących jednocześnie. Najczęstsze – to niewłaściwa orientacja na zysk i dochód oraz błędna koncepcja asortymentowa i rynkowa; zjawiska te występują w czterech na pięć badanych przedsiębiorstw. Oto mankamenty koncepcji asortymentowo-rynkowej:

- brak wyraźnie określonej polityki,
- zależność od jednej lub kilku dziedzin działalności,
- niewłaściwy asortyment wyrobów,
- niewłaściwa ocena i segmentacja rynku.

Stawianie na pierwszym miejscu zysku i dochodu przedsiębiorstwa znajduje wyraz w długookresowym planie strategicznym i w polityce cenowej. Ceny, za wysokie lub za niskie, jak również gwałtowne zmiany w polityce cenowej są przeszkodą w osiągnięciu sukcesu, podobnie jak myślenie wyłącznie o zysku lub niewłaściwa polityka inwestycyjna. Brak odpowiedniego potencjału finansowego może być zarówno skutkiem, jak i przyczyną niepowodzeń. Prawie w połowie badanych przedsiębiorstw (47%) stwierdzono mankamenty w systemie produkcyjnym, takie jak niewłaściwa jakość, przestarzała technologia lub niekorzystne usytuowanie zakładu. Niezwykle ważne są odpowiednie kwalifikacje pracowników, gdyż bez doskonale wyszkolonej kadry nie można skutecznie realizować żadnej strategii.

W podobny sposób można przedstawić czynniki sukcesu (rys.2). Siła przedsiębiorstwa wynika najczęściej z właściwej koncepcji asortymentowo-rynkowej (79%). Następne czynniki to orientacja na zyski i dochody, marketing, dystrybucja, badania rynków (57%). Kolejne czynniki – od „orientacji na innowacje” do „systemów rachunkowości i informacji” – mają zbliżone wartości. Rzuca się w oczy różnica między „orientacją na innowacje” i czynnikiem „badania i rozwój”. Dział badawczo-rozwojowy zajmuje się innowacjami technologicznymi, natomiast orientacja na innowacje dotyczy również innowacji nietechnologicznych, wykraczających poza zagadnienia produkcyjne. Mogą je również wprowadzać przedsiębiorstwa handlowe, usługowe i banki w postaci nowych usług, kanałów dystrybucji, koncepcji reklamowych itp.

Porównanie czynników siły i słabości wykazuje, że najważniejszym czynnikiem sukcesu jest koncepcja asortymentowo-rynkowa: w takim samym stopniu prowadzi do sukcesu, jeśli jest dobra, jak do niepowodzeń – jeśli jest zła. Wskazuje to na znaczenie strategii w zakresie rynku i konkurencyjności. „Marketing, dystrybucja i badania rynków” znalazły się na trzecim miejscu, gdyż do wdrożenia konkurencyjnych strategii te dziedziny funkcjonalne muszą być dobrze rozwinięte. W przedsiębiorstwach odnoszących niepowodzenia ten czynnik (53%) również był słabą stroną.

Oprócz powyższych wspólnych cech, profile znacznie się między sobą różnią. Niepowodzenia są wynikiem wielu czynników, podczas gdy sukcesy zależą od kilku.

## Analiza czynników sukcesu

Najbardziej znaczącym czynnikiem sukcesu – według wyników badań – jest strategia (48%), co potwierdza literatura na temat strategii konkurencyjnej. Trzy z pięciu czynników sukcesu dotyczą strategii i należą do najważniejszych: koncepcja asortymentowo-rynkowa, orientacja na zysk i dochód, orientacja na innowacyjność. Średnie znaczenie ma potencjał wdrożeniowy (31%), dotyczy on głównie wdrażania strategii, zwłaszcza w dziedzinie marketingu, dystrybucji, badania rynków i w dziedzinie produkcji.

Fakt, że najlepsza strategia jest bezu-

żyteczna bez pomyslnego wdrożenia, został potwierdzony przez znaczenie segmentu „systemy” (30%). Przedsiębiorstwa odnoszące sukcesy wykorzystują rozwinięte systemy, takie jak planowania i kontroli, rachunkowości i informacyjne. Zbliżone do nich jest znaczenie segmentu „filozofia i kultura” (28%). Wskazuje to na średnie znaczenie takich czynników, jak „przyjęta hierarchia wartości”.

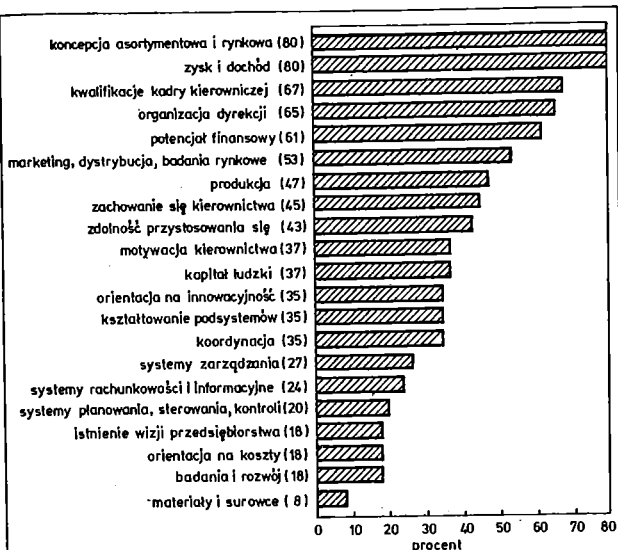
Mniejsze znaczenie mają ostatnie dwa segmenty: „osoby odpowiedzialne” (21%) i „struktura” (21%). Być może wynika to z faktu, że osoby ankietowane zbyt nisko oceniali swój udział w sukcesie lub niepowodzeniu. Wydaje się więc, że w rzeczywistości znaczenie segmentu „osoby odpowiedzialne” jest większe, niż na to wskazują wyniki. Pomniejszenie znaczenia struktury wynika z ogólnej tendencji do tworzenia niezależnych jednostek sterowania wśród kadry najwyższego szczebla, co świadczy o mniejszym znaczeniu organizacji formalnej. Mechanizmy nieformalne zastępują lub uzupełniają mechanizmy formalne. Graficznie przedstawia to rysunek 3.

Na podstawie powyższych wyników można stwierdzić, co następuje:

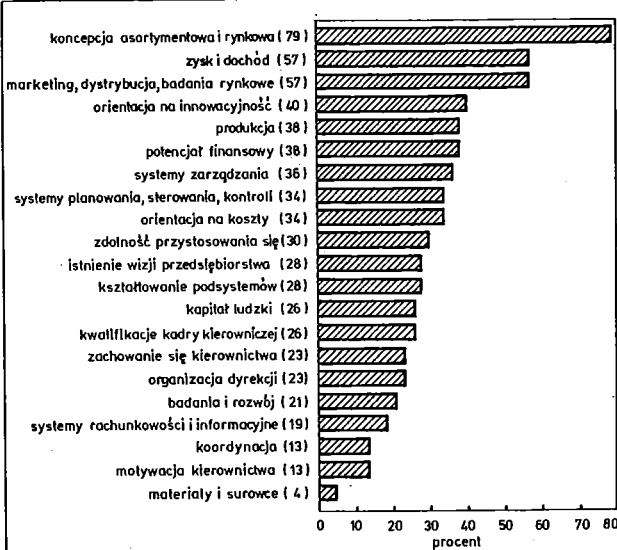
- segmenty sukcesu mają różne znaczenie w poszczególnych przedsiębiorstwach, przy czym najważniejszy jest segment „strategia”, a nieco mniej ważne są segmenty „osoby odpowiedzialne” i „struktura”,
- w pomyslnym wdrażaniu strategii szczególne znaczenie ma potencjał wdrożeniowy, zwłaszcza czynniki „marketing”, „dystrybucja”, „badania rynków” i „produkcja”,
- strategię są realizowane z powodzeniem wówczas, gdy są wspomagane odpowiednimi systemami (zarządzania, planowania, sterowania, kontroli, rachunkowości, informacji),
- w przedsiębiorstwie odnoszącym sukcesy koordynacja i integracja odbywa się w większym stopniu dzięki wspólnej hierarchii wartości i zaakceptowanej wizji przedsiębiorstwa, w mniejszym zaś dzięki regułom formalnym. Wspólna hierarchia wartości oraz dbałość o wdrażanie strategii ułatwia zadania osobom odpowiedzialnym za koordynację, sterowanie i kontrolę.

Profil przedsiębiorstw, którym się nie powiodło wykazuje pewne podobieństwo

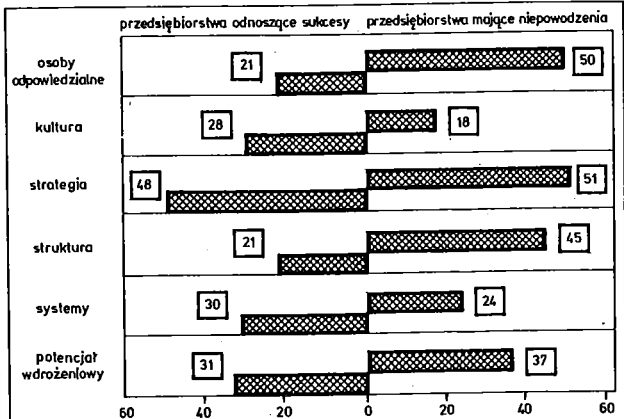
**Organizacja  
i Kierownictwo**



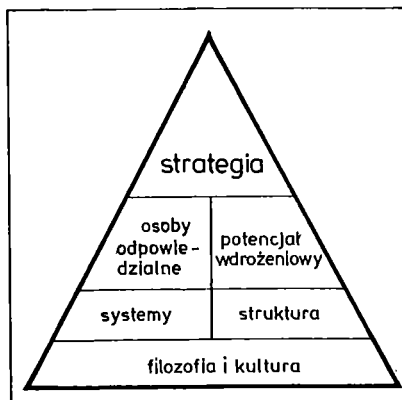
Rys. 1. Profil niepowodzeń. Mankamenty w przedsiębiorstwach bez sukcesu.



Rys. 2. Profil sukcesu. Czynniki sukcesu w przedsiębiorstwach odnoszących sukcesy.



Rys. 3. Znaczenie segmentów (czynników) sukcesu



Rys. 4. Hierarchia sukcesu

wa do profilu przedsiębiorstw odnoszących sukcesy, wykazuje również znaczne różnice. Na czele są trzy segmenty o prawie jednakowym znaczeniu (strategia, osoby odpowiedzialne, struktura). Potencjał wdrożeniowy ma średnie znaczenie, a porównywalnie mniej ważne są systemy, filozofia i kultura. Większość powodów niepowodzeń jest związanych ze strategią (51%), osobami odpowiedzialnymi (50%). Bardzo ważne są również niedostatki organizacyjne (45%). Braki w tych trzech segmentach przeważnie współistnieją. Błędy w marketingu, niedociągnięcia w produkcji lub niewystarczający potencjał finansowy nie są jedynymi czynnikami powodującymi niepowodzenia.

- Oto wnioski dotyczące niepowodzeń:
- najważniejsze są segmenty „strategia”, „osoby odpowiedzialne” i „struktura”. Segment „potencjał wdrożeniowy” ma średnie znaczenie, a segmenty „systemy” oraz „filozofia i kultura” nie mają większego znaczenia,
  - przyczyny niepowodzeń nie ograniczają się do jednego segmentu,
  - niedostatki w potencjale wdrożeniowym (finanse, produkcja, marketing) mają średnie znaczenie, ale brak potencjału nie może być jedynym usprawiedliwieniem niepowodzenia,
  - niewłaściwe systemy wspomagające

lub ich brak mogą wzmacniać wpływ innych nieprawidłowości, lecz nie są najważniejszym problemem,

■ najmniejszy wpływ na niepowodzenia ma segment „filozofia i kultura”.

Z porównania wynika, że czynniki w segmencie „strategia” są najbardziej mierzalne dla sukcesów i niepowodzeń i oddziałują w obu kierunkach, w sposób pozytywny i negatywny. Niesymetrycznie natomiast układają się segmenty „osoby odpowiedzialne” i „struktura”. Braki w tych segmentach mają dwukrotnie większe znaczenie w przypadku niepowodzeń niż zalety w przypadku sukcesu. Segmenty „systemy” oraz „filozofia i kultura” wykazują również brak symetrii, mają one średnie znaczenie w osiągnięciu sukcesu i małe w niepowodzeniach. W przypadku sukcesu można to wyjaśnić oddziaływaniem synergicznym (wspomagającym). Złej strategii nie można jednak skompensować systemami i zmiennymi kulturowymi.

### Wnioski dla myślenia strategicznego

Wyniki badań mają duże znaczenie zarówno dla teorii jak i praktyki. Przedsiębiorstwo musi wyrobić sobie zintegrowany pogląd na sukces i niepowodzenie, zaś myślenie strategiczne skierować na „zarządzanie sukcesami i niepowodzeniami”, a nie na „poszukiwanie do-

skonałości”. Sukcesy i niepowodzenia są zjawiskami kompleksowymi i skomplikowanymi. Do prostych recept należy odnosić się z rezerwą i liczyć się z tym, że intuicyjne objaśnianie przyczyn często okazuje się błędne. Kierownictwo musi analizować profil przedsiębiorstwa i opracować odpowiednie sposoby rozwiązania problemów, co nie jest sprawą łatwą.

Przeprowadzone badania wykazują, że różne rodzaje niepowodzeń zdarzają się we wszystkich sektorach przemysłu i w różnych rodzajach przedsiębiorstw. Przeważnie występuje wielość przyczyn niepowodzeń. We wszystkich sektorach występują również różne rodzaje sukcesu. Sukces zależy od porównywalnie mniejszej liczby czynników, osiągnięcie sukcesu w sektorze z perspektywą nie jest zadaniem zbyt trudnym. W przypadku niepowodzeń należy koncentrować uwagę na innych segmentach niż w przypadku sukcesu.

### Hierarchia czynników sukcesu

Istnieje stosunek hierarchiczny pomiędzy wyróżnionymi czynnikami

**Organizacja i Kierownictwo**

# Sukces nowego przedsiębiorstwa

WABER.U.: Wie Jungunternehmen zu Erfolg kommen. „Management Zeitschrift-10”, V 1989. SZWAJCARIA

Pionierskie przedsiębiorstwa odnoszą sukcesy między innymi dlatego, że różnią się od tych, które już działają na rynku. Ich produkty, sposób produkcji i sprzedawania są zupełnie nowe. Przedsiębiorstwa pionierskie mają wiele cech wspólnych, przy czym niektóre z tych cech można dostrzec w przedsiębiorstwach tradycyjnych. Jednym z warunków powodzenia nowego przedsiębiorstwa jest stworzenie z pracowników dobrego kolektywu. Wówczas kierownictwo może wykorzystać sposoby, pozwalające umacniać sukcesy.

## 1. Bliskość rynku, pracowników i menedżerów

Pionierskie przedsiębiorstwa powstają po to, aby zaspokoić potrzeby określonych klientów, często znanych z nazwiska. Klient nie jest więc pojęciem abstrakcyjnym. Często znają się również osoby rozpoczynające pracę (pracownicy i kierownictwo), dlatego możliwy jest osobisty kontakt między nimi. Tam, gdzie każdy ma w wykonywanej pracy jakiś konkretny, osobisty udział, zyskuje także klient. Przedsiębiorstwo spontanicznie reaguje na jego potrzeby, co daje impulsy do innowacji. Taki sposób działania przedsiębiorstwa pozwala zdobywać coraz

lepsze miejsce na rynku i wśród konkurentów.

## 2. Motywacja

Operatywność kierownictwa i sukcesy przedsiębiorstwa pobudzają motywację i zaangażowanie pracowników. Zdobywa się także przychyłność klientów, a ich opinia jest najlepszą reklamą.

## 3. Idea przewodnia, strategia i jej realizacja

Nie są to abstrakcyjne pojęcia, tylko konkretne zadania na co dzień. Niezbędne jest stałe zajmowanie się produktem i coraz lepszym dostosowywaniem go do potrzeb klientów. Kultura przedsiębiorstwa, w której rozwój jest bardziej doceniany niż unikanie błędów, pobudza kreatywność pracowników, ujawnia ich zdolności i staje się motorem sukcesu. Jeżeli o tym się zapomni, nie pomogą przedsiębiorstwu nawet najlepsi doradcy.

## 4. Poczucie przynależności do grupy

Jest to, zwłaszcza na początku, często jedyna możliwość pokonania przeciwników. Wówczas bowiem każdy pracuje z ogromnym zaangażowaniem. Nowi pracownicy są wprowadzani do spełniania zadań przez tych, którzy już znają tryb pracy zakładu.

Takie postępowanie powoduje szybsze przyuczenie do zawodu, a także daje pracownikom poczucie własnej wartości.

## 5. Jakość

Świadomość znaczenia wysokiej jakości pracy i produkcji jest jednym z najważniejszych czynników sukcesu przedsiębiorstwa. Klient, który decyduje się nabyć produkt od nieznanego dotychczas zakładu, musi być przekonany – na podstawie konkretnych usług serwisowych – o tym, że gdyby nawet w przyszłości wystąpiły jakieś trudności przy użytkowaniu produktu, zawsze będzie mógł skorzystać z fachowej pomocy producenta.

## 6. Elastyczność

Umiejętność improwizacji i szybkiego reagowania na sytuację umożliwia nie tylko natychmiastowe odkrycie potrzeb rynku, o których „wielkie” firmy dowiadują się później, ale także szybkie znajdowanie rozwiązań własnych problemów.

## 7. Wykorzystanie możliwości kooperacji

Właściwy partner to taki, który jest skłonny do udzielania pewnych koncesji, należy go więc przekonać, że w przypadku rozwoju i dalszych osiągnięciach

## CZYNNIKI SUKCESU...

(rys.4). Ta hierarchia sukcesu jest wprowadzona ze znaczenia czynników przedstawionych na rysunku 3 (np. strategia 99%). W celu podjęcia działań na podstawie hierarchii sukcesu, kierownicy powinni rozróżniać następujące stadia:

1. **Impuls do akcji „strategia”**. Strategia jest w hierarchii na pierwszym miejscu, jest ona najważniejszym i krytycznym czynnikiem sukcesu. Doskonale potencji sukcesu jest niemożliwe bez orientacji strategicznej.

2. **Spełnienie podstawowych warunków: odpowiedzialne osoby i poten-**

**cjał wdrożeniowy.** Są to warunki osiągnięcia celów strategicznych. W przypadku rewidowania podstaw strategii wpływa się na oba warunki, na przykład niektórych kierowników trzeba będzie zwolnić lub przenieść, trzeba też będzie sprawdzić różne rodzaje zasobów wdrożeniowych, przy czym osiągnięcie celów wymaga dysponowania odpowiednimi kadrami, funduszami i możliwościami technicznymi.

3. **Zastosowanie narzędzi zarządzania: systemów i struktur.** Takie czynniki, jak osoby odpowiedzialne i potencjał wdrożeniowy nie są jednak wystarczające do osiągnięcia sukcesu. Należy jeszcze wykonać takie zadania, jak komunikowanie się i koordynacja, sterowanie i obsadzanie stanowisk. Zadania te powinny być wspomagane nowoczesnymi systemami i odpowiednią strukturą, gdyż są to narzędzia osiągnięcia sukcesu

su i zmniejszenia niepowodzeń. Zalicza się do nich na przykład programy rozwoju kadr kierowniczych, systemy motywacyjne i informacyjne, delegowanie kompetencji i decentralizację.

4. **Tworzenie katalizatorów: filozofia i kultura zarządzania.** Filozofia przedsiębiorstwa opiera się na osobach zajmujących odpowiedzialne stanowiska i na innych pracownikach przedsiębiorstwa. Kultura przedsiębiorstwa składa się z zasad, mitów, obrzędów, symboli i wzorców zachowania się. Elementy te należy rozwijać nie tylko w procesach społecznych, lecz również poprzez zmiany w systemach i strukturach. Filozofia i kultura przedsiębiorstwa wskazuje sposoby zachowania się, motywuje i stymuluje pracowników. Stwarza to klimat przyspieszający realizację celów.

opr. Władysław Straszynski

**Organizacja  
i Kierownictwo**

nięć naszego przedsiębiorstwa sam na tym zyska.

## 8. Partnerskie stosunki z bankiem

Przedsiębiorstwa narzekają, że banki obawiają się wszelkiego ryzyka. Dlatego ważne jest utrzymywanie kontaktu z doświadczonym doradcą ds. finansowych. Pomoc można także uzyskać w niektórych instytucjach, które gotowe są udostępnić swoje systemy symulacji i zarządzania z zakresu finansów.

## 9. Rada nadzorcza o wysokim poziomie

Członkowie rady nadzorczej powinni mieć więcej wiadomości od kierownictwa przedsiębiorstwa i dysponować umiejętnością przyjęcia na siebie roli „advokatów diabła”, muszą też mieć ducha pionierstwa. Muszą współkształtować wydarzenia dnia codziennego, a stojąc na zewnątrz mogą z dystansu ocenić sytuację. Członkowie rady nadzorczej powinni być ludźmi znanymi i poważanymi.

## 10. Opanowanie wszystkich instrumentów zarządzania

Zadanie to należy realizować od początku założenia przedsiębiorstwa i nie odkładać na później. Od początku konieczne jest okresowe kontrolowanie zgodności założeń planu ze stanem faktycznym. Szczególną wagę należy przywiązywać do świadomego sterowania całym przedsiębiorstwem, obejmującego wszystkie wydziały, gdyż tylko wówczas można, jeżeli zajdzie konieczność, decydować o priorytetach części przedsiębiorstwa. Bardzo pomocne jest także zarządzanie projektami. Muszą one być starannie przygotowane, aby nie trzeba było w razie nowego, nieprzewidzianego projektu odrzucać wszystkich istniejących już planów.

Jest jeszcze kilka zagadnień, które koniecznie powinien rozważyć każdy, kto chce założyć przedsiębiorstwo, jeżeli chodzi o prywatny zakład lub chce objąć jego kierownictwo. Oto pomocnicze pytania:

- Czy dysponuję dostatecznymi wiadomościami i doświadczeniem w sprawach, które mają szczególne znaczenie dla przedsiębiorstwa /np. przygotowanie fachowe w rzadko spotykanej dziedzinie, znajomość technologii, marketingu, produkcji, zbytu/?
- Czy posiadam dostateczne wiadomości branżowe dotyczące rynku,

który przedsiębiorstwo powinno opanować?

– Czy wiem, z jakim przedsiębiorstwem trzeba będzie konkurować, jaka jest jego mocna i słaba strona, jak – w porównaniu z konkurencją – będą oceniane nasze produkty?

– Czy opracowano plan wykorzystania przez klientów większej wartości naszego wyrobu i czy tę przewagę można będzie utrzymać?

– Czy wiem, czy klienci dostrzegą proponowane im korzyści i jak na nie zareagują?

– Czy wiem, dlaczego produkt dobrze się sprzedaje /konieczność, wyjątkowość, zaspokojenie prestiżu itp./? Czy należy się obawiać zmiany dostawcy? Czy można ewentualnie podnieść cenę?

– Czy mam rozeznanie w stosunkach, jakie w tej branży panują między producentami, poddostawcami, klientami, konkurencją? Czy potrafię ocenić walkę konkurencyjną? Czy łatwe jest naśladownictwo naszego wyrobu (usługi)? Czy wprowadzenie podobnego, lecz innego typu produktu może zagrozić naszemu przedsiębiorstwu? Czy produkcji mogą zagrozić nieoczekiwane trudności w otrzymywaniu surowca lub podzespołów?

– Czy istnieją plany finansowe na najbliższe 3-5 lat i czy są one zaakceptowane przez bank? Czy załatwiono wszystkie sprawy prawne i podatkowe związane z założeniem przedsiębiorstwa?

– Czy znam drogę dostarczania produktu klientom (bezpośrednia sprzedaż, sprzedaż poprzez hurt itp.)? Jakie przeszkody sprzedaży należałoby usunąć (długofalowe umowy, marże, itp.)

– Czy wiem, jaki jest stan fachowych umiejętności pracowników i którzy z nich powinni być kształceni?

– Czy przemyślałem możliwość zmiany swoich motywacji w ciągu następnych 5-10 lat? Czy uzgodniłem to z rodziną, współpracownikami, wspólnikami?

– Czy potrafię pokonać nieprzewidziane trudności, np. kłopoty finansowe, sytuacje stresowe, czy jestem przygotowany na to, aby wówczas znaleźć chęć i umiejętność motywowania innych do pracy ponad siły, bez natychmiastowych korzyści?

– Czy przewidziałem alternatywne działanie na wypadek lepszego lub gorszego rozwoju sytuacji niż to przewidywano?

Można oczywiście funkcjonować bez dokonania tych rozważań, jednak im dokładniej przemysli się te pytania i odpowiedzi na nie, tym łatwiej będzie można w przyszłości zapobiegać ewentualnym problemom lub je poko-

nywać. Problemy te dotyczą pionierskich przedsiębiorstw. Pionierski przedsiębiorca natomiast musi być doskonałym planistą i organizatorem, musi także umieć motywować współpracowników. Musi być gotów do natychmiastowego działania na wszystkich polach swego przedsiębiorstwa, powinien mieć talent do marketingu, znajdować alternatywne rozwiązania ekonomiczne. Pionierski szef przedsiębiorstwa powinien systematycznie rozwijać swoje przedsiębiorstwo, pracowników i siebie samego. W praktyce jednak przeważnie jest to człowiek o silnej osobowości, który zna się na niektórych sprawach, inne natomiast przekazuje kompetentnym menedżerom liniowym.

Wszyscy pionierscy przedsiębiorcy mają pewną cechę wspólną: wyrastają ponad przeciętność, są zdolni do szybkiego uczenia się, nie szczędzą wysiłków, aby przynieść korzyści przedsiębiorstwu. Żeby jednak przedsiębiorstwo było zdolne do pokonania wszelkich przeciwności, potrzebuje kultury innowacyjnej, nie może poprzestać na średniości. Kierownictwo takiego przedsiębiorstwa powinno się składać z osób, które posiadają wszystkie zdolności potrzebne do zapewnienia sukcesu przedsiębiorstwu. Czy rzeczywiście mają te zdolności, okazuje się w chwilach trudnych. Pionierski przedsiębiorca powinien więc być:

- „podpalaczem”, umiejącym rozpałić każdą isierkę kreatywności i innowacyjności,
- „rewolucjonistą”, który dąży do tego, aby ludzie pracowali dlatego, że zaakceptowali jego idee.

Określenie „pionier” nie oznacza tych samych cech osobowości, co „pionierski przedsiębiorca”. Gospodarce potrzebni są ludzie wszystkich trzech typów: pionierzy, przedsiębiorcy i pionierscy przedsiębiorcy. To właśnie oni umożliwili Szwajcarii przekształcenie się z kraju rolniczego w przemysłowy, oni zapewnili dobrobyt krajowi. Ogólny dobrobyt można jednak stworzyć tylko tam, gdzie istnieje doskonałe zarządzanie finansami, gdzie marki fabryczne mają prestiż. Kraje, które chcą sprostać trudnej sytuacji społecznej i ekonomicznej XXI wieku muszą rozważyć, jak osiągnąć optymalny stopień przedsiębiorczości.

opr. Janina Przaszewska

**Organizacja i Kierownictwo**

# Innowacyjność wszechogarniająca

**DÖRLER.H., RUFER D., STECHER W.A.:** *Unternehmerische Innovation auf drei Ebenen – „Management Zeitschrift-IO”, V 1989. SZWAJCARIA*

Innowacja zbyt często jest traktowana jako wprowadzenie nowych produktów lub usług, dlatego dbanie o innowację powierza się działom zajmującym się marketingiem i konstrukcją. Przyczynia się to do wprowadzania nowych produktów na rynek i lepszego świadczenia usług, nie zapewnia jednak szybkiego wdrożenia zasadniczych innowacji.

Rosnąca konkurencja, nowe możliwości technologiczne i zmieniające się wymagania rynku i społeczeństwa wymagają nowego typu innowacyjności. Potrzebna jest innowacyjność całego przedsiębiorstwa, mająca na celu wprowadzenie go na nowe drogi, oraz innowacyjność branżowa, pozwalająca przedsiębiorstwu wykroczyć poza swoje dotychczasowe granice. Konsekwentne wykorzystywanie możliwości wszystkich zakresów innowacji jest kluczem do sukcesu przedsiębiorstwa w przyszłości (patrz rys. 1).

Na temat innowacyjności dotyczących produktu powstało już wiele recept i dokonano wielu doświadczeń. Opierają się one na takich hasłach, jak: kreatywne techniki, wynalazczość w przedsiębiorstwie, innowacyjne zarządzanie marketingiem. Nie należy jednak przy tym zapominać, że największe możliwości kryją się w lepszym dostosowaniu produktu do procesów technologicznych, a także w coraz lepszej konstrukcji zmierzającej do

uzyskiwania wyższej jakości i większej różnorodności wariantów produktu.

Celem tych działań jest osiągnięcie większego zainteresowania klientów i zmniejszenie kosztów produkcji. Duże znaczenie ma także rozszerzenie zakresu usług związanych z produktem. Często bowiem klient potrzebuje nie tyle produktu, ile usługi, na przykład usług transportowych zamiast pojazdów transportowych, albo całkowitej obsługi bankietu zamiast środków żywnościowych itd. Innowacje z zakresu usług mogą przy tym przewyższać dotychczasową działalność związaną z produkcją. Oto przykład takich usług:

- uzupełnianie produkowanych wyrobów zupełnie nowymi usługami (np. przejęcie całego magazynowania, świadczenia z zakresu finansów),
- oferowanie usług z zakresu rozwiązywania problemów, obejmujących zarówno produkty, jak i usługi (moduły z systemami ekspertów i ich zastosowanie),
- zastąpienie sprzedaży produktów sprzedażą stosownych usług (np. z zakresu dostarczania wytwarzanych przez siebie opakowań zamiast sprzedaży maszyny do pakowania).

Usługi takie zapewnią szybsze rozwiązanie problemów klientów. Stałe uzupełnianie i odnawianie oferty świadczeń jest jednym z głównych warunków sukcesu. Przy tym nie zawsze o umacnianiu pozycji decydują innowacje w zakresie produktu.

Firma McDonald na przykład nie wynalazła nowego produktu. Hamburgery były od lat podawane w amerykańskich restauracjach. Innowacja polegała tu na koncepcji zarządzania i na wysokim poziomie usług. Dzięki temu firma ta

osiąga znaczne zyski przy oferowaniu powszechnie znanych produktów.

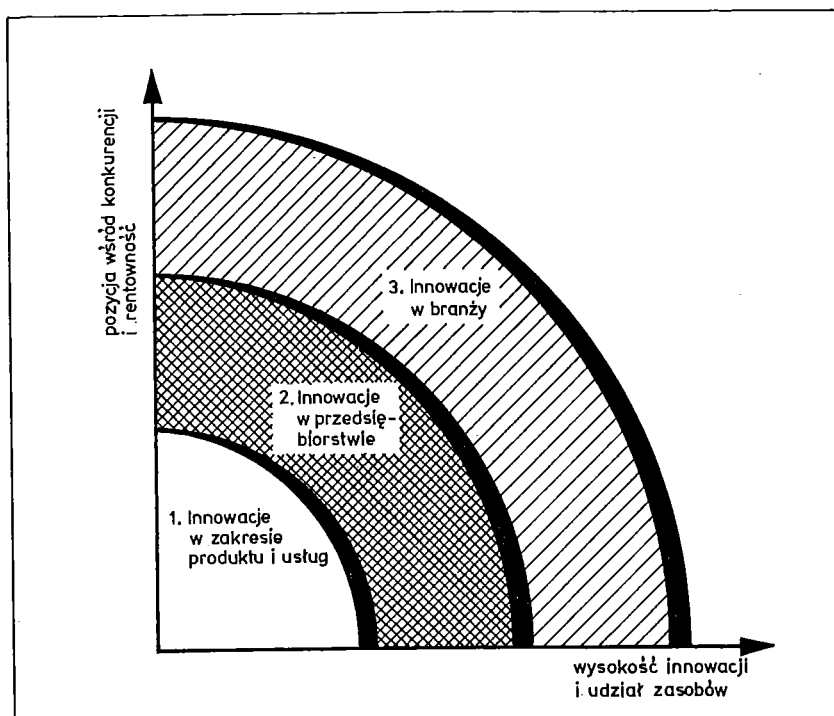
Firma Benetton odniosła duży sukces wprowadzając innowacje z zakresu informatyki (połączenie one-line), produkcji (zdolność niezwykle szybkiego dostosowania produkcji do trendów mody, kolorów i kroju) i marketingu (szeroka dystrybucja na całym świecie). Również i w tym przypadku produkty nie stanowią nowości.

Aby zapewnić przedsiębiorstwu sukcesy w przyszłości, trzeba rozszerzyć pojęcie innowacyjności. Potrzebne jest tu zrozumienie, że „innowacyjność” odnosi się do wszystkich zdolności całego przedsiębiorstwa. Musi to więc być innowacyjność z zakresu marketingu i dystrybucji na wszystkich szczeblach produkcji aż do wyposażenia systemu transportu. Taki sposób myślenia powinno przyswoić sobie kierownictwo najwyższego szczebla i zastosować go w strategii przedsiębiorstwa. Należy więc całe przedsiębiorstwo uważać za obiekt innowacji.

Przede wszystkim powinno się zreorganizować informatykę. Jej punkt ciężkości przeważnie leży w dziale rachunkowości i administracji. Kierownicy projektów i menedżerowie często otrzymują informacje mające znaczenie dla projektów ważnych strategicznie dopiero po kilku miesiącach. Konieczne jest więc doprowadzenie do tego, aby na podstawie właściwego przepływu informacji można było codziennie działać zgodnie ze strategią, w razie potrzeby uwzględniając niewykorzystywane możliwości, w celu polepszenia jakości i zaspokojenia wymagań klientów.

Innym zaniedbanym polem innowacji są płaskie struktury orga-

**Organizacja i Kierownictwo**



Rys. 1. Możliwości innowacji na trzech płaszczyznach

nizacyjne, umożliwiające szybką reakcję. Chodzi o likwidację pośrednich szczebli zarządzania, delegowanie kompetencji i odpowiedzialności, ułatwienie współpracy między wydziałami. Takiej organizacji sprzyja udział kierowników w kapitale przedsiębiorstwa, usamodzielnienie zespołu badań i konstrukcji, szeroki udział personelu w zyskach przedsiębiorstwa.

Następne pole innowacyjności to popieranie przedsiębiorczych osób w przedsiębiorstwie. Pracowników posiadających nowe pomysły i możliwości ich realizacji można znaleźć w każdym przedsiębiorstwie. Często jednak, nie widząc poparcia kierownictwa i właściwych możliwości działania, odchodzą z firmy lub tracą ochotę do wykazywania kreatywności. Takich przedsiębiorczych pracowników należy czasowo odciążyć od pracy, wspierać ich pomysłowość i jeżeli trzeba – szkolić w zakresie konkretnego projektu innowacji. Mówiąc o innowacyjności, nie wolno zapominać o optymalizacji działań na rynku. Aby sprostać wszystkim wymaganiom, kierownictwo musi szukać nowych partnerów synergii, a także stosować wewnętrzną dywersyfikację w przedsiębiorstwie,

to znaczy oddzielać pewne części przedsiębiorstwa lub budować nowe przedsiębiorstwo (zewnętrzna dywersyfikacja). Poszukiwanie partnerów synergii – dostawców, klientów, konkurentów lub innych firm – oznacza dywersyfikację w pokrewnych dziedzinach. Przy pomocy tych partnerów przedsiębiorstwo chce poszerzyć swoją działalność w zakresie produktów, rynków, technologii, dystrybucji itd. Istnieje tu kilka możliwości:

- kooperacja dwóch firm: na szczeblu projektowania, przez licencje, współpracę w prowadzeniu badań itd.,

- fuzja – udziały w innych przedsiębiorstwach, w ramach holdingu lub już istniejącej firmy,

- założenie nowego przedsiębiorstwa, własne niezależne New-Venture, Joint-Venture, itp.

Oddzielenie i usamodzielnienie części przedsiębiorstwa może mieć formę sprzedaży części przedsiębiorstwa osobom trzecim bądź menedżerom albo sprzedaży menedżerom z jednoczesną umową o kooperacji. Może też nastąpić usamodzielnienie jednej lub kilku części przedsiębiorstwa bez ich sprzedaży, np. w formie stworzenia filii lub samodzielnej firmy.

Poszczególne sfery firmy usamodzielnia się w celu usunięcia źródeł strat lub podwyższenia ogólnej skuteczności gospodarczej. Osiąga się to przez zmniejszenie biurokracji, a zwłaszcza przez silniejszą motywację pracowników.

Inną możliwością rozszerzenia innowacji poza ramy przedsiębiorstwa jest dywersyfikacja zewnętrzna, tj. stworzenie dodatkowej sfery działalności bez synergii i bez związku z dotychczasową działalnością. Przykładem może być np. firma „Migros”, która rozszerzając działalność na sferę ubezpieczeń banków i biur podróży osiągnęła dobre wyniki. Aby jednak wykorzystać wszelkie szanse sukcesu, trzeba spełnić trzy podstawowe warunki:

- 1) poznać wszelkie możliwości konkretnych innowacji,
- 2) ocenić szanse i ryzyko,
- 3) utworzyć właściwe formy łączenia tych innowacji i ustalić priorytety działania.

opr. Janina Przesaszewska

**Organizacja  
i Kierownictwo**

# Zarządzanie w kryzysie zaufania

LINDHEIM J.: Distress Signals. „Management Today”, IV 1989. WIELKA BRYTANIA

Środki masowego przekazu mogą łatwo wywołać kryzysy zaufania do przedsiębiorstwa związane z jakością żywności, bezpieczeństwem dostępnych leków, zanieczyszczeniem środowiska, bezpieczeństwem transportu publicznego, przydatnością klimatyzacji itp. Nie wolno lekceważyć skutków nadmiernych obaw społeczeństwa, gdyż może dojść do zahamowania sprzedaży czy wstrzymania budowy obiektów przemysłowych. Trzeba będzie ponieść ogromne wydatki na zmianę procesów lub wyrobów, które w rzeczywistości są bezpieczne, lecz należy je zmienić ze względu na publiczne kontrowersje.

Podstawową reakcją przedsiębiorstwa na pojawiające się obawy jest szerokie udostępnienie informacji naukowej o stosowanych w przedsiębiorstwie metodach zapobiegania ryzyku. Wyjaśnia się, że zagrożenie lub ryzyko jest teoretycznie możliwe, na przykład w jednym na setki tysięcy przypadków. Czasami rzecznicy przedsiębiorstw przekonują, że życie codzienne, np. prowadzenie samochodu, pokonywanie schodów, niesie ze sobą większe niebezpieczeństwo niż narażenie na toksyny w żywności, wodzie lub powietrzu. Te racjonalne wiadomości z jakiegoś powodu nie znajdują posłuchu, dominuje publiczna nieufność i oczekiwanie, że działalność przemysłowa będzie prowadzona w sposób wykluczający ryzyko. W ciągu dwóch ostatnich dziesięcioleci przedsiębiorstwa przekonały się o znaczeniu oceny ryzyka i zarządzania ryzykiem. W wyniku takich katastrof, jak Union Carbide w Bhopalu w Indiach, Seveso we Włoszech, zanieczyszczenie Renu przez Sandoz, zatrucia przez sfalszowane tabletki Tylenolu itp. – konieczne stało się profesjonalne zarządzanie ryzykiem. Zarządzanie ryzykiem polega na lepszej identyfikacji ryzyka, jego zmniejszeniu, tworzeniu planów zarządzania w kryzysie, dokształcaniu w zarządzaniu kryzysami, ubezpie-

czeniu się na wypadek strat. Zarządzanie kryzysami trzeba zaliczyć do niezbędnych i zasadniczych funkcji przedsiębiorstwa.

Ostatnie doświadczenia dotyczące kryzysów wynikających z obaw (kryzysy strachu) wykazują, że samo zarządzanie ryzykiem nie wystarczy. Przedsiębiorstwa mające doskonały program zarządzania ryzykiem może znaleźć się w centrum historycznego społeczeństwa lokalnego, które nagle i irracjonalnie zainteresowało się zagrożeniem dla konsumentów produktów przedsiębiorstwa, pomimo poświęcenia czasu i należytej uwagi na usuwanie chemicznych pozostałości z wyrobów przeznaczonych do konsumpcji. Nagle samowolny przywódca konsumentów ogłasza, że wyrób jest „koktajlem chemicznym”. Produkt firmy farmaceutycznej, która ma skomplikowany, naukowy program przeciwdziałania ryzyku, staje się przedmiotem dochodzeń w sprawie „nieoczekiwanych skutków ubocznych”. Zarządzanie ryzykiem musi więc być połączone z efektywnymi informacjami dotyczącymi rozmiaru ryzyka. Niepowodzenie w przekonaniu społeczeństwa, że ryzyko jest do przyjęcia, może być bardzo kosztowne.

Badania amerykańskich psychologów w zakresie emocjonalnego odczuwania ryzyka przez społeczeństwo dostarczyły wielu interesujących spostrzeżeń.

■ Społeczeństwo w rzeczywistości nie żąda całkowitego braku ryzyka. Poszczególne osoby świadomie lub nieświadomie ryzykują codziennie i są zdolne do podejmowania decyzji uwzględniających ryzyko i korzyści. Takie decyzje są podejmowane podczas wsiadania do samolotu, palenia papierosa, poddawania się prześwietleniu rentgenowskiemu, a także przy niezapinaniu pasów w samochodzie, oszukiwaniu losu i policyjnym naruszaniu ograniczenia prędkości.

■ Oceny stopnia ryzyka nie opierają się na metodach statystycznego pomiaru ryzyka, niedoceniane jest ryzyko znane (np. prowadzenie samochodu), przeceniane natomiast ryzyko nieznane (np. kupno domu w pobliżu zakładu nuklearnego, podanie ręki choremu na AIDS).

■ Na odczuwanie ryzyka wpływają nie tyle czynniki logiczne, co emocjonalne; wpływa na nie także poczucie

kontroli osobistej, tj. zdolności podejmowania ryzyka (np. decyzja dotarcia do określonego miejsca samochodu) i zdolności kontrolowania go (jestem za kierownicą). Im bardziej ryzyko jest niekonwencjonalne i związane ze straszlivymi wyobrażeniami o skutkach niebezpieczeństwa (np. energia nuklearna), tym bardziej będzie oceniane jako bardzo niebezpieczne i nie do przyjęcia.

■ Odczuwanie ryzyka trudno jest zmienić, nowe informacje zostaną przyswojone intelektualnie, lecz nie emocjonalnie, a odczuwanie ryzyka jest nierozłącznie związane z systemem emocjonalnym.

Tak więc próby przekonywania argumentami naukowymi są zwykle nieudane. Ostatnio społeczeństwo Wielkiej Brytanii zostało ogarnięte paniką z powodu możliwości zakażenia jajek kurzych salmonellą. Mimo wyjaśnień producentów i władz publicznych odczucia te są poza kontrolą i kryzys strachu prawdopodobnie nie zostanie tak szybko opanowany.

Problemem dla przedsiębiorstwa jest zaskoczenie i utrata kontroli. W sytuacji ryzyka strachu działania zapobiegawcze są skierowane na odzyskanie zaufania, w tym przypadku nie do jajek, lecz do przedsiębiorstw – producentów i systemu dostawy ich na rynek. Społeczeństwo należy przekonać, że przedsiębiorstwo kontroluje sytuację.

W większości przypadków ryzyka strachu odbudowa zaufania jest zasadniczym celem działalności informacyjnej. Nie chodzi o dokształcanie społeczeństwa w zakresie nauki lub techniki czy przekonywanie o zaletach wyrobu, który jest traktowany jako niebezpieczny. Należy przezwyciężyć problem utraty zaufania z powodu wypadku, oskarżenia lub rewelacji.

Przede wszystkim należy uświadomić zasadność emocji społecznych związanych z ryzykiem. Rzecznik przedsiębiorstwa musi odczuć problem emocjonalnie, przyjmując obawy i poczucie zagrożenia w społeczeństwie jako zrozumiałe. Powinno to stanowić podstawę przekazywanych informacji. Po zbudowaniu mostów zaufania, rzecznik powinien podać fakty o stopniu ryzyka oraz poinformować o wysiłkach zmierzających do kontroli i zarządzania ryzykiem. Nie należy nakłaniać społeczeństwa do zmiany po-

**Organizacja  
i Kierownictwo**

głód, lecz informować o poważnym traktowaniu przez przedsiębiorstwo sprawy ryzyka, chodzi więc o zmianę nastawienia. Istotą jest przekazywanie informacji o poczuciu odpowiedzialności.

Przedsięwzięcia zarządzania ryzykiem oznaczają przyjmowanie odpowiedzialności za ryzyko. Stwarzają one czynnik emocjonalny polegający na przyjęciu sugestii, że ktoś, gdzieś troszczy się, kontroluje i kieruje ryzykowną sytuacją.

Inny emocjonalny czynnik – dobra znajomość i przyzwyczajenie się do ryzyka – jest jednakowo ważny w efektywnym informowaniu o ryzyku. Realizowane w USA programy otwartych bram do zakładów udostępnianych przywódcom społeczności lokalnej, aby mogli przekonać się o podejmo-

wanych środkach bezpieczeństwa, przyczyniają się do tworzenia rzeczywistego zaufania społeczności. Podobne programy w Wielkiej Brytanii i we Włoszech miały takie samo powodzenie, jak programy dokształcania potencjalnych sprzymierzeńców dotyczące zagadnień ryzyka związanego z korzystaniem z wyrobów.

Najlepszym przedmiotem informacji o ryzyku są dane dotyczące zarządzania ryzykiem, tj. wysiłków podejmowanych przez przedsiębiorstwa w celu kontroli ryzyka i likwidowania go szybko i efektywnie. Tego rodzaju informacje wychodzą naprzeciw potrzebom społeczeństwa, powodują emocjonalną akceptację powagi ryzyka, eliminują nieuzasadnione plotki, naświetlają prawdziwą istotę ryzyka. Tak więc informacja o ryzyku jest logicznym przedłuże-

niem programu zarządzania ryzykiem.

Największą przeszkodą w zarządzaniu kryzysami strachu nie jest ignorancja publiczna lub dążenie do ryzyka zerowego. Jest nią natomiast ściana milczenia i brak dialogu ze społeczeństwem, które musi ponosić ciężary ryzyka nowoczesnej techniki, unikanie dzielenia się odczuciami dotyczącymi ryzyka, a przecież powodują one podejmowanie przez przedsiębiorstwo kosztownych przedsięwzięć związanych z zarządzaniem i kontrolą ryzyka.

Wrogiem w kryzysie strachu nie zawsze są aktywiści, środki przekazu lub ignorancja społeczeństwa, wrogiem może być samo kierownictwo przedsiębiorstwa lub przedstawiciele rządu, nie umiejący działać efektywnie.

opr. Władysław Straszynski

## Management Zeitschrift-10

# Know-how rady nadzorczej

**Strasser J.: Dieses Know-How muss ein Verwaltungsrat mitbringen. „Management Zeitschrift-10”, V 1989, SZWAJCARIA**

Najchętniej stosowaną formą przedsiębiorstwa w Szwajcarii jest spółka akcyjna. W 1987 r. w rejestrze handlowym było w Szwajcarii zarejestrowanych 142 000 takich spółek, co oznacza, że na jedną spółkę wypada 23 zatrudnionych. Rodzaje spółek są różne, różne są też gremia zarządzających. Rysunek 1 pokazuje typy spółek akcyjnych, uszeregowane według podziału kapitału akcyjnego. Można zaobserwować dużą rozpiętość – od spółki z jednym, wyłącznym akcjonariuszem, aż do wielkiej spółki publicznej. Istnieją też spółki rodzinne. Podstawy prawne reguluje Prawo Akcyjne, stale aktualizowane.

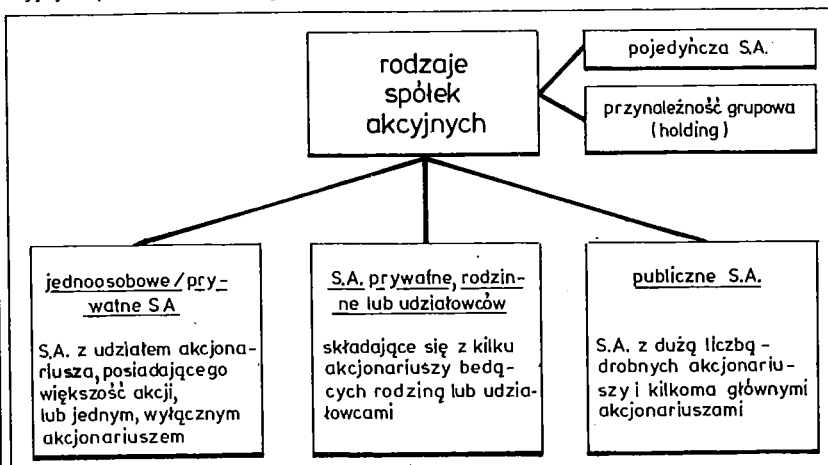
W ostatnich latach ze względu na skargi sądowe związane z upadłością przedsiębiorstw i sprawami odpowiedzialności itp. prawnicy zajęli się zagadnieniem odpowiedzialności organów spółek akcyjnych i ich członków. Sprawą odpowiedzialności zajęły się również towarzystwa ubezpieczeń. Jednak jedną z najważniejszych spraw jest konieczność zmiany stylu pracy i odpowiedzialności rady nadzorczej.

Zmiany w stylu pracy rady nadzor-

czej są związane z kolejnymi fazami, którym podlega przedsiębiorstwo:

- faza pionierska,
- faza ekspansji,
- faza otwarcia na nowe rynki,
- faza rozwoju i lansowania innowacyjnych produktów i usług,

standaryzowanej rady nadzorczej. Każde przedsiębiorstwo musi mieć radę dostosowaną do jego zadań i potrzeb. Oznacza to, że nie wolno tworzyć scementowanych struktur. Trudno jest więc zdefiniować, jaka rada byłaby idealna i czy należy takiej rady poszukiwać. W dobrej radzie nadzorczej musi się znaleźć miejsce dla nowych sił, elastycznego sposobu myślenia oraz osobowości, mogących w odpo-



Rys.1. Rodzaje spółek akcyjnych według podziału kapitału akcyjnego

- faza reorganizacji,
- faza dywersyfikacji,
- faza zmiany generacji – co często się spotyka w prywatnych spółkach akcyjnych.

Najważniejszy jest jednak aktualny stan przedsiębiorstwa.

Należy podkreślić, że nie ma żadnej

wiednim momencie tworzyć nowe impulsy. Rada musi tworzyć zespół, do

## Organizacja i Kierownictwo





którego każdy z członków wniesie swoją indywidualną wiedzę, umiejętności i doświadczenie, dostosowując je do wspólnych potrzeb.

Przy typowaniu kandydatów do rady nadzorczej należy kierować się raczej kryterium przydatności, a nie powiązań. Obecnie rada nadzorcza już nie zarządza, powinna natomiast kształtować działalność przedsiębiorstwa, otwierając przed nim nowe perspektywy.

Oto cechy, które powinny charakteryzować radę nadzorczą:

- umiejętność zarządzania, gotowość podejmowania ryzyka,
- doskonałe wykształcenie i doświadczenie w pracy na najwyższym szczeblu kierowniczym przedsiębiorstwa,
- umiejętność perspektywicznego myślenia i przewidywania środków w celu zapewnienia przyszłości spółki,
- niezależność finansowa. Członek rady nadzorczej powinien mieć określony profil osobowości, cechy przedsiębiorcy oraz kompetencje fachowe lub inne cechy, ważne dla przedsiębiorstwa.

Od członków rady nadzorczej nie można jednak oczekiwać doskonałego wykształcenia we wszystkich dyscyplinach. Aby jednak każdy z nich mógł aktywnie uczestniczyć w pracach rady i formułować opinie musi posiadać odpowiednią wiedzę. Obejmuje ona następujące dziedziny:

#### ■ finanse

- analizy statystyczne,
- finansowanie przedsiębiorstwa,
- analizy dynamiczne,
- rachunek zysków /w tym sprawy dotyczące obrotu, udziału, wykorzystania kapitału itp./,
- krótkofalowe analizy, możliwość płatności, wypłacalność,
- orientacja w sprawach instrumentów finansowania, analizy zysków i oszczędności,

#### ■ produkt i rynek

- znajomość czynników wpływających na powodzenie przedsiębiorstwa,
- dążenie do przynoszenia korzyści klientom,
- koncepcja strategicznych pozycji sukcesu,
- zrozumienie dynamizacji rynków, konieczności skracania cykli życia produktów, globalizacji rynków, międzynarodowego podziału pracy w ramach grupy przedsiębiorstw itp.,

– wiadomości dotyczące firm konkurencyjnych, czynników sukcesów i zagrożeń,

– znajomość profilu własnego przedsiębiorstwa oraz jego mocnych i słabych stron,

#### ■ organizacja i planowanie

– znajomość tendencji w nauce organizacji, znajomość metod zarządzania i informowania, środków normatywnego i strategicznego zarządzania oraz związanych z nimi środków realizacji,

– znajomość kultury przedsiębiorstwa i jej wpływu na pracowników, ich motywację i rozwój,

#### ■ produkcja, wydajność, logistyka

– specjalizacja produkcji,

– rosnące znaczenie logistyki i polityki zaopatrzenia,

– elastyczna produkcja,

– racjonalizacja,

– zapewnienie jakości,

#### ■ badania i rozwój nowych produktów

– cykle życia produktów,

– czas potrzebny na dokonanie wynalazku i konstrukcji,

– rozwój nowych produktów.

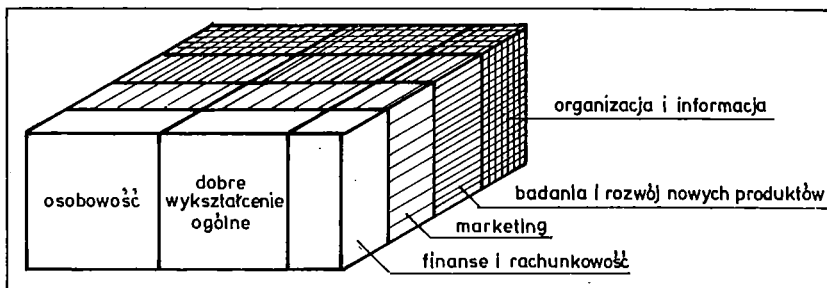
Kandydat powinien znać te zagadnienia tak dobrze, aby mógł przyczynić

się do ich realizowania na korzyść przedsiębiorstwa.

Dobry prezes rady nadzorczej powinien rozumieć jej interesy, umieć prowadzić z nią dialog, ponadto pogodzić długookresową politykę dywidend z koniecznością wprowadzania niezbędnych inwestycji.

Jak stwierdzono, przewiduje się, że starsi wiekiem członkowie rady nadzorczej mogą pracować przez dłuższy czas, czego raczej nie przewiduje się dla kierownictwa przedsiębiorstwa. Różnica wieku między nimi nie powinna być jednak zbyt duża, ponadto należy pamiętać, że każdy członek rady nadzorczej musi aktywnie pracować i być innowacyjny; jest to sprzeczne ze zbyt długim okresem pełnienia funkcji, wówczas bowiem następuje zubożenie i zmniejsza się ostrość widzenia. Wydaje się, że górna granica wieku powinna wynosić 70 lat.

Dodatkowe wymagania stawia się radzie nadzorczej w spółkach akcyjnych typu rodzinnego. Szczególnie trudne są problemy w przypadku prywatnej, jednoosobowej czy pionierskiej spółki akcyjnej, gdyż prezes rady nadzorczej musi posiadać osobowość, pozwalającą mu wyzwać swą



Rys. 2. Wymagania wobec członka rady nadzorczej

nić się do ich realizowania na korzyść przedsiębiorstwa.

Jak wynika z rysunku 1, każdy członek rady nadzorczej (oprócz podstawowych wiadomości z wymienionych dziedzin) powinien posiadać także wiadomości ściśle fachowe.

Decydujący wpływ na pracę rady nadzorczej ma jej przewodniczący, a jego zadania nie zawsze są łatwe. Musi on więc spełniać szczególne warunki, a przede wszystkim:

- umieć łączyć tendencje i grupy,
- posiadać cechy dobrego dyplomaty,
- popierać nowe pomysły, produkty, usługi, techniki,
- umiejętnie wykorzystywać wiadomości fachowe członków rady dla dobra przedsiębiorstwa.

Zakres działań i zadań prezesa rady nadzorczej można podzielić na cztery grupy: rynek, produkty, pracownicy i akcjonariusze. Ta ostatnia grupa nabiera coraz większego zna-

nięcia. Dobry prezes rady nadzorczej powinien rozumieć jej interesy, umieć prowadzić z nią dialog, ponadto pogodzić długookresową politykę dywidend z koniecznością wprowadzania niezbędnych inwestycji.

Jak stwierdzono, przewiduje się, że starsi wiekiem członkowie rady nadzorczej mogą pracować przez dłuższy czas, czego raczej nie przewiduje się dla kierownictwa przedsiębiorstwa. Różnica wieku między nimi nie powinna być jednak zbyt duża, ponadto należy pamiętać, że każdy członek rady nadzorczej musi aktywnie pracować i być innowacyjny; jest to sprzeczne ze zbyt długim okresem pełnienia funkcji, wówczas bowiem następuje zubożenie i zmniejsza się ostrość widzenia. Wydaje się, że górna granica wieku powinna wynosić 70 lat.

Dodatkowe wymagania stawia się radzie nadzorczej w spółkach akcyjnych typu rodzinnego. Szczególnie trudne są problemy w przypadku prywatnej, jednoosobowej czy pionierskiej spółki akcyjnej, gdyż prezes rady nadzorczej musi posiadać osobowość, pozwalającą mu wyzwać swą przedsiębiorczość, a jednocześnie musi być działaczem. W rodzinnych spółkach akcyjnych rada nadzorcza składa się często z przedstawicieli interesów poszczególnych grup, a wówczas trudno być katalizatorem. Dlatego rada nadzorcza powinna się składać z osób spoza rodziny, co pozwala unikać sporów rodzinnych, utrudniających pracę przedsiębiorstwa.

W najbliższych latach rady nadzorcze będą musiały pracować w coraz bardziej zmieniającym się środowisku. Minęły czasy, gdy kilku starszych panów mogło się spotykać w celu zatwierdzenia bilansu rocznego i udzielenia rad kierownictwu przedsiębiorstwa. Rada nadzorcza, która tylko nadzoruje i administruje, zaczyna należeć do przeszłości. Obecnie potrzebna jest rada nadzorcza, która kształtuje przyszłość. Muszą w niej dominować specjaliści i wybitne osobowości.

opr. Janina Prestaszewska

# Organizacja i Kierownictwo