

Zarządzanie – to dokonywanie zmian

przeгляд

**Organizacja
i Kierownictwo**

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

organizacji 10
90



SMALL BUSINESS

List Redaktora

Kroczyliśmy własną drogą do wolnego rynku i do prywatnej własności. Ustalenie własnej drogi nie jest sprawą łatwą, a tym bardziej posuwanie się po niej w sposób odczuwalny dla społeczeństwa. Na naszym rynku istnieje wolność i to jest już poważne osiągnięcie. Wolności powinna towarzyszyć równość dla silniejszych czy słabszych firm czy przedsiębiorstw. Tę równość mamy na myśli, pisząc o sprawach tworzenia małych, prywatnych firm. Ich rozwój zaważy na przekształceniu naszej gospodarki w rynkową. Przedstawiamy więc realia „przebijania drogi” przez tak zwany small business.

Postulujemy podjęcie wielu działań i rozwiązań centralnych i lokalnych, sprzyjających powstawaniu potrzebnemu naszemu przemysłowi uzupełniającego go sektora prywatnego. W pierwszych powojennych latach, aż po rok 1948, istniała u nas równowaga między sektorami państwowym, spółdzielczym i prywatnym. Była ona korzystna dla rozwoju całej gospodarki. Później, niestety, sektory spółdzielczy i prywatny uszczuplano i w końcu je zdeptano. Doświadczenia tego okresu nie zostały w pełni zapomniane. Warto do nich powracać, choć warunki są bardzo zmienione.

Na rozbudowę sektora prywatnego istotny wpływ mogą i mieć powinny społeczności lokalne – wojewódzkie, rejonowe, gminne. Główną siłą rozwojową dla tego procesu stanowią jednak ludzie przedsiębiorcy, którzy widzą potrzeby społeczne i pragną swymi działaniami je zaspokajać tworząc nowe przedsiębiorstwa, dając ludziom pracę i rozwijając potrzebną produkcję.

W tym numerze „Przeglądu Organizacji” nie brakuje opisów, jak postępowali i postępują ludzie przedsiębiorcy w innych krajach, w których „small business” rozwinął się należycie. Nie pomijamy także problemów zarządzania dużymi przedsiębiorstwami publikując między innymi opis jednej z pomocnych decyzji decyzyjnych oraz wywiad o wielkim znaczeniu informacji gospodarczych dla podejmowanych przedsięwzięć.

Jerzy Drewnowski

The Editor's Letter

We go along our own way towards free market and private property. To fix this our own way is not easy and even more difficult is moving ahead in a manner perceptible by the society. There is freedom on our market and it is a serious achievement. Freedom should be accompanied by the equality of stronger and weaker firms or enterprises. This equality we have in mind when we write about establishing of small private firms. Their development will be of consequence in reshaping our economy into market economy. This is why we present the realities of clearing the way by the so-called small business.

We postulate undertaking many actions and both central and local solutions which are propitious to the starting up of needed by our industry the complementary private sector. In the first after-war years up to 1948 there was in our country the balance among state, co-operative and private sectors. This balance was beneficial for the development of the whole economy. Unfortunately, later on the co-operative and private sectors were curtailed and eventually crashed. But the experience of that period has not been fully forgotten. It is worth referring to it, although the conditions are so much changed now.

Quite big influence on the enlargement of private sector can and should have local communities: of regions, provinces and communes. The main development force in this process are men of initiative, who see the social needs and want to fulfil them by setting up new enterprises, giving work to many people and expanding necessary production.

In this issue of the „Przegląd Organizacji” there is described the past and present behaviour of the men of initiative in other countries in which small business has developed adequately. But we do not neglect the problems of management of big enterprises; we publish among others the description of a decision game – very helpful to those who make decisions, and an interview concerning great importance of economic information in the process of undertaking any venture. At your special request translations of selected articles into major languages can be obtained. The standard fee is two dollars per page of the typescript on our account „Redakcja Przegląd Organizacji”, Bank Gdański, IV O/Warszawa, no 300009-19132.

Jerzy Drewnowski

3 ● Rozwój małych firm prywatnych (The Development of Small Private Firms – A team under the direction of Jacek Jettmar) – zespół pod kierownictwem Jacka Jettmara

6 ● Pobudzenie społeczności lokalnych (The Stimulation of Local Communities) – Marek Przygodzki

7 ● Inkubator przedsiębiorczości (The Incubator of Entrepreneurship – A Conception of Economic Foundation of the NSZZ „Solidarność”) – koncepcja Fundacji Gospodarczej NSZZ „Solidarność”

9 ● Fundusz gwarancyjny Finmolise (The Guarantee Fund of Finmolise) – A. Kazanowski na podstawie Finmolise

10 ● Szybka prywatyzacja firm średnich i małych (Quick Privatization of Medium and Small Firms)

11 ● Stanisława Bieńkowskiego metoda ustalania wartości zakładu przemysłowego (Stanislaw Bieńkowski's Method of Settling the Value of an Industrial Enterprise) – Zbigniew Martyniak

12 ● Koncepcja spółek i porozumień przedsiębiorstw – II (The Conception of Companies and Agreements of Enterprises II) – Ireneusz Ignaciuk, Maciej Trybuchowski

14 ● Pilnie kształcić młodych (It Is Urgent to Instruct the Youth) – Janusz Jamroga

15 ● Uciekający świat (The Slipping Away World) – Krzysztof Oblój

16 ● Przyszłość oparta na kulturze organizacyjnej (The Future Based on Organizational Culture) – Krzysztof Zieliński

18 ● Strategia zarządzania w przedsiębiorstwach wielozakładowych – I (Management Strategy in Multiworks Enterprises I) – Zbigniew Kękuś

20 ● Controlling II – Koordynacja systemu planowania i kontroli (Controlling II – The Coordination of Planning System and Control) – Jacek Goliszewski

22 ● Esprit braci Michelin (The Spirit of the Michelin Brothers) – Zb. Mar.

23 ● Polityka personalna – III (Personal Policy III) – Monika Maria Kostera

25 ● Oplan'90 (Oplan'90) – Mirosław Długosz, Elżbieta Naumienko

26 ● Diana Shannon: Sztuka sugestywnej informacji (Diana Shannon: An Art of Suggestive Information) – Mirosław Długosz, Elżbieta Naumienko

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH (The Review of Foreign Periodicals)

28 ● Zarządzanie w świecie bez granic – (Managing in a Borderless World.)

29 ● Przedsiębiorstwa europejskie a wspólny rynek (1992: Moves Europeans Are Making.)

30 ● Przygotowanie średnich przedsiębiorstw do wspólnego rynku (Auf Europa vorbereiten.)

33 ● Ceny a budownictwo w ZSRR (Prices and Building Industry in the USSR.)

33 ● Współpraca przedsiębiorstwa z doradcą (Zusammenarbeit mit einem Unternehmensberater.)

34 ● Reguly kształtowania produkcji (Gesetzmässigkeiten zur Gestaltung der Produktion.)

36 ● Kierowanie dostawcami (Managing Suppliers Up to Speed.)

37 ● Nadchodzące zmiany w pracy biurowej (Office Productivity – Time for a Revolution?)

39 ● Jak rozmawiać z kandydatami do pracy? (Das Einstellungsgespräch in der Interview-Methode.)

40 ● Struktury komunikacji i struktury organizacyjne (Neue Kommunikationsstrukturen bedingen neue Organisationsstrukturen.)

Poniższy tekst opracowano na podstawie zbioru materiałów pt. „Założenia szczegółowe systemu rozwoju małych firm prywatnych dla obecnych warunków społeczno-gospodarczych RP” (czerwiec 1990 r.), przygotowanych w ramach „Centrum Promocji” sp. z o.o. w Gdańsku przez zespół pod kierownictwem Jacka Jettmara i z udziałem: M. Chlebosza, W. Kolańczyka, P. Koryńskiego, P. Kuropatwińskiego, Z. Markowskiego, J. Mielcarka, M. Mironowicza, E. Starczewskiego. (Redakcja)

Rozwój małych firm prywatnych

W celu przyspieszenia transformacji naszej gospodarki w kierunku systemu gospodarki rynkowej niezbędny jest rozwój małych firm prywatnych, opartej o sprzyjające impulsy polityki ekonomicznej rządu. Rozwój prywatnej przedsiębiorczości znacznie przyspieszy proces przekształceń własnościowych w naszej gospodarce oraz demonopolizację jej struktury.

Konieczna jest identyfikacja barier prawnych i administracyjnych, ograniczających możliwości powstawania i rozwoju małych firm, jak również weryfikacja wszelkich ustaleń obowiązujących w życiu gospodarczym z punktu widzenia interesów małych przedsiębiorstw. Należy uwzględnić inne warunki prowadzenia działalności gospodarczej w firmach małej skali.

Rozwój małych firm wymaga instrumentalizacji w postaci systemu wspomagającego, utworzonego z istniejących i specjalnie zorganizowanych jednostek funkcjonalno-organizacyjnych.

Celowe jest szybkie opracowanie programu rozwoju małych firm w regionach. Należy stworzyć system regionalnej informacji gospodarczej o lokalach, potrzebach kooperacyjnych, braku towarów i usług, nadwyżkach siły roboczej, wolnych maszynach i urządzeniach itd. Postulat ogólniejszej natury to:

umożliwienie małym przedsiębiorstwom dwukrotnie wyższego udziału w części dochodu narodowego przeznaczzonego na akumulację niż udział w ich tworzeniu; stopniowego dostosowywania wymogów, standardów, zasad księgowości do obowiązujących w EWG; umożliwienie dopływu kapitału zagranicznego do nowo tworzonych małych przedsiębiorstw, odstępując od wymogu 50 000 USD jako minimalnego udziału partnera zagranicznego i upraszczając procedurę zakładania wspólnych przedsięwzięć; opracowania prostych zasad finansowo-księgowych, podatkowych i statystycznych, odpowiadających skali małych przedsiębiorstw.

Potrzebę rozwoju małych przedsiębiorstw prywatnych wskazywał rządowy „Program gospodarczy” (październik 1989r.),

a zwłaszcza jego założenia, w których mowa jest o zmianach systemu gospodarczego, w tym sensie przedstawiona tu koncepcja immanentnie związana jest z jednym z jego podstawowych założeń, tzn. przekształceniami własnościowymi, głównie poprzez prywatyzację polskiej gospodarki. Program ten uwzględnia też nową dla naszej gospodarki i społeczeństwa sytuację, która jest następstwem realizowanej przez rząd polityki stabilizacji gospodarki. Mamy tu na myśli recesję, niską skłonność do zmian przedsiębiorstw państwowych oraz groźbę bezrobocia – zwłaszcza o charakterze strukturalnym – widoczną szczególnie w niektórych regionach kraju (Górny Śląsk, Łódź, rejon Wałbrzycha, małe miasta). Nie mniej ważne są implikacje długookresowe, będące następstwem przekształceń strukturalnych w gospodarce, które wpłyną również w sposób bardzo znaczący na zmiany w strukturze społecznej i świadomość społeczeństwa.

Rozwój małych przedsiębiorstw prywatnych, realizowany w bardzo złożonej sytuacji spełni zarówno istotną rolę w transformacji naszej gospodarki w kierunku gospodarki rynkowej. Będzie dokonywany w próżni instytucjonalnej, nie mówiąc już o konieczności przełamania barier psychologicznych w społeczeństwie, zwłaszcza niechęci do ponoszenia ryzyka, do długodystansowego inwestowania i zwiększania mobilności i elastyczności pracy.

Odrębnym zagadnieniem jest kwestia umiejętności zarządzania i znajdowania się przedsiębiorstw w zmiennych warunkach gospodarki rynkowej. Nie sposób pominąć wreszcie roli i funkcji administracji państwowej, a zwłaszcza konieczności odejścia od funkcji bezpośrednio regulacyjnych i nakazowych na rzecz postaw służebnych, głównie doradztwa, inspirowania, obserwacji zjawisk gospodarczych itp. W obecnych warunkach trudność polega na rozwijaniu małych firm w warunkach rygorów finansowo-kredytowych, narzuconych przez politykę stabilizacyjną oraz konieczność zbilansowania budżetu państwa.

Rozwój prywatnej przedsiębiorczo-

ści, sprzęgnięty z działaniami na rzecz komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych sprzyjać będzie zagospodarowaniu istniejącego majątku trwałego i lepszemu, bardziej efektywnemu jego wykorzystaniu.

Polityka wspierania prywatnej przedsiębiorczości musi spełniać dwa wymogi: integralności i funkcjonalności. Chodzi tu o uwzględnienie warunków funkcjonowania tych przedsiębiorstw przy tworzeniu, realizacji i każdorazowej modyfikacji polityki makroekonomicznej, monetarnej, społecznej i regionalnej, a nawet ochrony środowiska. Jeśli zostanie zaakceptowana teza o specyficznej roli prywatnej przedsiębiorczości w procesie transformacji gospodarki, a także w okresie krzepnięcia mechanizmów rynkowych, to średnio- i długofalowe interesy tego sektora winny być traktowane poważnie. Wymaga to wnikliwego spojrzenia na właściwe temu sektorowi problemy. Chodzi tu zarówno np. o doskonalenie technik i metod zarządzania tymi przedsiębiorstwami, szkolenie i przekwalifikowanie zawodowe pracowników, dostęp do kapitału i instytucji kapitałowych, dostęp do technologii i pomoc w jej dyfuzji, ale także o kwestie stosunków społecznych w tych przedsiębiorstwach, uwzględnianie zróżnicowanych potrzeb tych przedsiębiorstw funkcjonujących w różnych gałęziach i sektorach gospodarki i ich przestrzenne zróżnicowanie.

Polityka promowania i wspomagania rozwoju prywatnych przedsiębiorstw (przemysłowych), obserwowana w wielu krajach rozwiniętych

realizowana jest z dwóch podstawowych powodów:

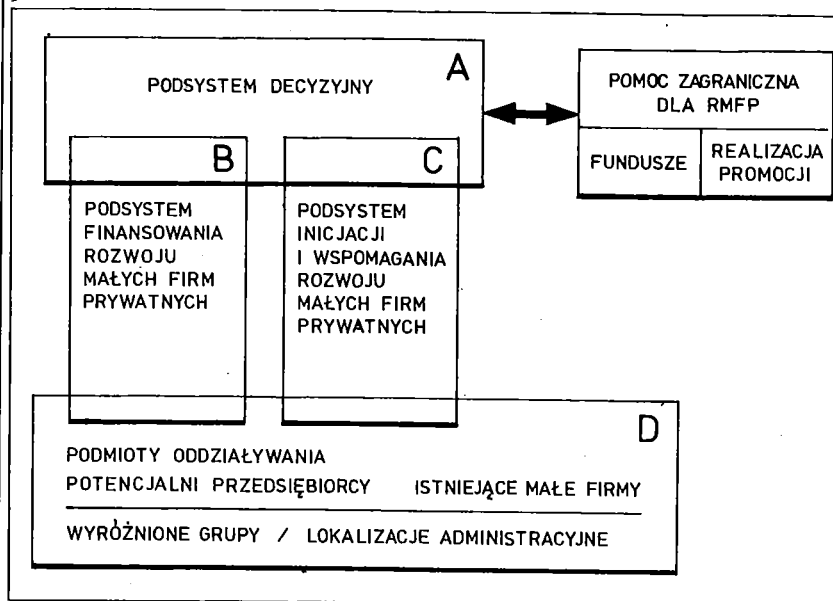
■ jako środek aktywizacji regionów zaniebanych oraz kreowania zatrudnienia,

■ jako środek zapewniający wzrost gospodarczy, poprzez rozwój efektywnych powiązań kooperacyjnych w produkcji przemysłowej, wzrost efektywności gospodarowania, wysoki stopień dostosowania się do zmian strukturalnych, skłonność do innowacji i eksportu, a także mechanizm wzrostu motywacji.



Jedną z powszechnie stosowanych dróg aktywizowania jest wspomaganie rozwoju małych przedsiębiorstw prywatnych, co jest wspólną troską obywateli, samorządów lokalnych i rządów centralnych. Tworzenie licznych, małych i średnich prywatnych przedsiębiorstw produkcyjnych i usługowych rozwiązuje lokalne problemy bezrobocia, polepsza dostępność i ja-

mocyjny Centrum lub Agencja Promowania Kooperacji Przemysłowej itp. Centra te spełniają podwójną rolę: aktywnego pośrednika pomiędzy dużym przedsiębiorstwem a małym, pomagającego w sformułowaniu korzystnego kontraktu oraz opiekuna/doradcy małego przedsiębiorstwa w okresie jego powstawania i początkowym okresie funkcjonowania.



Schemat nr 1. Mapa Systemu Rozwoju Małych Firm Prywatnych

kość świadczonych usług, sprzyja racjonalizacji wykorzystywania surowców oraz generuje dochody dla budżetu lokalnego. Dojrzałe małe i średnie przedsiębiorstwa potrafią często sprostać warunkom konkurencji rynku krajowego, a nawet zagranicznego. Nic dziwnego, iż

nie tylko w rozwiniętych krajach gospodarki rynkowej tworzone są specjalne systemy wspomaganie rozwoju małych przedsiębiorstw przemysłowych.

Podobne przedsięwzięcia obserwujemy w wielu krajach rozwijających się i nowo uprzemysłowionych.

Ustanowienie powiązań kooperacyjnych pomiędzy dużymi i małymi przedsiębiorstwami może być w dużym stopniu wzmocnione i przyspieszone poprzez specjalne programy i środki ustanowione oraz sponsorowane przez rządy. Podstawą tych programów są: specjalne agencje lub centra noszące różne nazwy, jak np. Subcontracting Centre, Subcontracting Information and Promotion Centre, Subcontracting Exchange, Promotion Council itp. Odpowiednikami polskim tych nazw mogą być: Centrum Kontraktowania, Centrum Informacji Kontraktowej i Promowania, Giełda Informacji Kontraktowej, Komitet Pro-

Analizując systemy wdrożeniowe w krajach EWG, a także Korei Południowej, Japonii można wyróżnić szereg wspólnych cech,

a mianowicie:

■ systemy promowania rozwoju małych przedsiębiorstw przemysłowych zostały specjalnie utworzone i są przedmiotem nieustannego zainteresowania władz centralnych i lokalnych oraz partii politycznych;

■ funkcjonowanie systemu promowania jest w znacznym stopniu finansowane ze środków budżetowych państwa, a rozwój małych przedsiębiorstw pobudzany mechanizmami finansowymi i fiskalnymi np. ulgami lub zwolnieniami podatkowymi, preferencjami i gwarancjami kredytowymi oraz bezpośrednimi subwencjami;

■ w system promowania włączone są w celu koordynowania działań i finansowania: jednostki rządowe centralne i administracja lokalna, zajmująca się przemysłem, badaniami naukowymi i wdrożeniami, zatrudnieniem i ochroną środowiska; izby przemysłowo-handlowe; stowarzyszenia małego i dużego biznesu; fundacje i korporacje promocji małych firm; samorządy lokalne; instytucje ponadnarodowe jak w przypadku EWG Komisja EWG; inne instytucje np. uniwersytety, centra rozwoju technologicznego;

■ w zakresie promocji, doradztwa i szkolenia elementami wykonawczymi systemu planowania są:

– specjalnie utworzone jednostki koordynujące, jak np.: regionalne i lokalne grupy zadaniowe (np. tzw. City Action Teams w Wielkiej Brytanii),
– specjalnie utworzone lub zakontraktowane, centralne i lokalne agencje promocji i doradztwa, agencje kontraktowania, agencje (biura) marketingowe, ośrodki szkolenia zawodowego i dokształcania w zakresie biznesu, ośrodki „wylęgania” firm tzw. inkubatory, szkoły zarządzania przy uniwersytetach;

■ w zakresie wspomaganie finansowego elementami wykonawczymi są:

– banki, korporacje i inne instytucje inwestycyjne specjalnie utworzone dla celów systemu, zapewniające obok kredytów, często również bezpłatne doradztwo finansowe,

– banki i instytucje finansowe ogólnodostępne, udzielające kredytów w oparciu o gwarancje rządowe i lokalne

– specjalne fundusze inicjacyjne, gwarancyjne i subwencyjne tworzone ze źródeł budżetowych, z darowizn dużego przemysłu, izb przemysłowo-handlowych, stowarzyszeń przemysłowców oraz generowanych z udzielanych pożyczek;

– instrumenty fiskalne np. specjalne ulgi i zwolnienia podatkowe udzielane nowo powstałym firmom na okres od kilku lat dla umożliwienia startu i przetrwania okresu inkubacji;

■ w zakresie wspomaganie infrastrukturalnego elementami wykonawczymi systemu promowania są:

– specjalnie tworzone dzielnice lub „parki” przemysłowe, tj. obszary w obrębie miast i w rejonach wiejskich, w pełni wyposażone w podstawową infrastrukturę, podzielone na działki dzierżawione lub sprzedawane za umiarkowaną cenę, z przeznaczeniem pod zabudowę przemysłową;

– ośrodki „wylęgania” przedsiębiorstw;

– specjalnie sponsorowane przez rząd jednostki zaplecza naukowo-technicznego (ośrodki informacji, transferu technologii, wzornictwa i opakowań itp.);

– system przedsięwzięć edukacyjnych w sferze oświaty szkolenia zawodowego;

– instytucje przystosowane do rozwiązywania problemów społecznych powstających w tym sektorze.

W obecnych warunkach przemian i przebudowywania gospodarki polskiej nie istnieją jeszcze mechanizmy społeczne i ekonomiczne, które zapewniłyby łatwy i samoistny rozwój ma-

nych firm prywatnych na poziomie lokalnym tj. tam, gdzie realizować się ma operacyjna działalność gospodarcza firm.

Dlatego postulowany system rozwoju małych firm prywatnych musi posiadać strukturę zapewniającą pożądany efekt realizacyjny. Powinien być: elastyczny, niezbiurokratyzowany i efektywny w podstawowych elementach wykonawczych. Angażowanie i kontraktowanie centralnych i lokalnych jednostek wykonawczych powinno być dokonywane w formie otwartych przetargów, w których konkurowałyby firmy doradcze, ośrodki szkoleniowe, wyższe uczelnie, firmy marketingowe, wydawnicze itp.; system ten powinien być łatwy we wdrożeniu i dostosowywaniu do zmieniających się warunków wynikających z zadań oraz tani, angażujący minimalne środki społeczne.

Podstawowe obszary przewidywanej struktury systemu obrazuje schemat nr 1 – Mapa Rozwoju Małych Firm Prywatnych. W prezentowanym schemacie można wyodrębnić dwa zasadnicze obszary:

A – podsystem decyzyjny, podzielony na:

B – podsystem finansowania rozwoju małych firm prywatnych,

C – podsystem inicjacji i wspomaganie rozwoju małych firm prywatnych

D – podmioty oddziaływania, wspomagane przez:

B – podsystem finansowania

C – podsystem inicjacji i wspomaganie.

System specyfikuje również pomoc zagraniczną, zarówno finansową jak i inną formę promocji.

Podstawową barierą ograniczającą powstawanie i rozwój małych przedsiębiorstw prywatnych jest brak kapitałów w rękach potencjalnych kandydatów na przedsiębiorców i lęk przed ryzykiem samodzielnego prowadzenia działalności gospodarczej, a także trudności w dostępie do kapitałów inwestycyjnych. Bariera ta jest większa niż w innych społeczeństwach rozwijających małe i średnie firmy, a wynika z uwarunkowań rozwoju życia gospodarczego w naszym kraju. Stąd potrzeba stworzenia stałych, długookresowych mechanizmów finansowo-ekonomicznych i stabilna polityka fiskalna zachęcająca do tworzenia, prowadzenia małych przedsiębiorstw prywatnych.

Ponieważ oferta zakładania przedsiębiorstw prywatnych adresowana jest w zdecydowanej większości do ludzi bez własnego kapitału i majątku, należy wprowadzić: leasing; inwestycyjny kredyt preferencyjny; obrotowy

kredyt preferencyjny; gwarancje kredytowe.

Proponujemy, aby inwestycyjny kredyt preferencyjny otrzymywały nowe przedsiębiorstwa prywatne w momencie powstania i w okresie 5 lat działalności; karencja spłaty trwała – 2 lata; oprocentowanie było niższe o 50 proc. od stopy podstawowej; aby istniejące przedsiębiorstwa otrzymywały go na zwiększenie miejsc pracy w okresie dwóch lat od rozpoczęcia realizacji programu. Kredyt ten mógłby być uruchomiany w transzach, po każdorazowo przeprowadzonej przez bank analizie warunków realizacji umowy kredytowej. Okres spłaty powinien trwać 10 lat (wliczając okres karencji); sposób spłaty – kwartalnie. Powinna też istnieć możliwość częściowego umarzenia kredytu udzielonego na inwestycje w dziedzinach szczególnie ważnych społecznie np. budownictwo mieszkaniowe, przetwórstwo produktów rolnych, ochrona środowiska, produkcja ekologiczna, oszczędności energo-materiałowe. Górna granica wysokości kredytu nie powinna przekroczyć 1,5 mld złotych.

Kredyt obrotowy udzielany mógłby być na warunkach preferencyjnych jedynie na pierwsze wyposażenie. Jego spłata nastąpiłaby po 1 roku działalności lub zostałaby zmieniony na kredyt na normalnych warunkach.

Gwarancje kredytowe: mogłyby sięgać do 90 proc. udzielonego kredytu; tylko na rozpoczęcie działalności; nie wykluczałyby uzyskania kredytu preferencyjnego. Proponujemy udzielanie kredytu preferencyjnego i gwarancji w stosunku 2:1.

Leasing może być stosowany przez banki komercyjne lub wyspecjalizowane firmy w różnych sytuacjach:

– banki (firmy leasingowe) kupują środki trwałe, na które jest zapotrzebowanie,

– banki stają się właścicielami środków trwałych w wyniku upadłości firm, które nie spłaciły zaciągniętych kredytów,

– banki (firmy leasingowe) przejmują zbędne środki trwałe od firm, które nie mogą ich wykorzystać ani też korzystnie zbyć.

Istnieje możliwość wchodzenia instytucji finansowych i banków udziałami do firm prywatnych obok klasycznego kredytowania.

Ważną formą pomocy państwa dla małych firm winna być zasada, że państwo zapewni 10% udziału małych firm w zakupach dóbr i usług dokonywanych przez budżet państwa w pierwszym roku realizacji programu i będzie stopniowo zwiększać ten udział.

Rozwojowi małych firm prywatnych, powstałych po 01.01.1990 r. sprzyjałoby zwolnienie bez dodatkowych uwarunkowań z podatku dochodowego:

– firmy produkcyjne i usług przemysłowych – 3 lata,
– firmy handlowe i inne usługi – 1 rok.
Warunek ten byłby stały dla wszystkich firm w okresie 3 lat.

Małe przedsiębiorstwa prywatne stanowią lub stanowić będą istotne źródło wpływów podatkowych do budżetów samorządów lokalnych.

W interesie samorządów lokalnych leży ponadto istnienie sprawnego rynku pracy, na którym występuje szeroka i zróżnicowana oferta miejsc pracy. Ta sytuacja może być osiągnięta dzięki funkcjonowaniu na terenie objętym działaniem samorządów lokalnych wielu małych i średnich firm.

W świetle dużego zróżnicowania poziomu intensywności więzi lokalnych, patriotyzmu lokalnego, rozwoju cywilizacyjnego w obszarze działania różnych samorządów lokalnych, rozwój małych firm prywatnych stworzy trwałe formy wymiany doświadczeń, które wpływać będą na procesy „równania w górę” prowadzące do przezwyciężenia niekorzystnych przejawów tego zróżnicowania.

Kluczowe znaczenie dla rozwoju małych firm prywatnych ma tworzenie dogodnej infrastruktury, takiej jak odpowiednia sieć dróg, wydajny system łączności (sieć telekomunikacyjna), dostęp do źródeł energii, sieci wodno-kanalizacyjnej i gazowej. Popieranie rozwoju małych przedsiębiorstw może odbywać się przez pomoc finansową (pożyczki, ulgi podatkowe) jak również przez udostępnianie odpowiednio przygotowanych terenów po korzystnych cenach. W początkowym okresie celowym zadaniem będzie stworzenie bazy danych o potencjalnych obszarach lokalizacji działalności gospodarczej małych firm prywatnych, niewykorzystywanych terenach i budynkach dużych przedsiębiorstw zmuszonych do redukcji kosztów lub skali produkcji.

Istniejąca już sieć powiązań między ośrodkami miejskimi i regionalnymi różnych krajów (miast bliźniaczych, stowarzyszeń regionalnych, regionalnych ośrodków związkowych, powiązań międzyszkolnych, międzyuczelnianych etc.) może być efektywnie wykorzystana w celu tworzenia sieci połączeń informacyjnych w celu rozwijania wymiany gospodarczej i tworzenia coraz częściej występujących w krajach rozwiniętych małych przedsiębiorstw transnarodowych.

Prezentowany artykuł został napisany jako komentarz do opracowania Centrum Promocji sp. z o.o. z siedzibą w Gdańsku pt. „Założenia szczegółowe systemu rozwoju małych firm prywatnych”. Daleko jednak wykracza poza założone ramy. Tytuł i wyróżnienia pochodzą od redakcji.

Marek Przygodzki

Pobudzanie społeczności lokalnych

Mgr inż. M. Przygodzki – Prezes Zarządu Zachodniopomorskiego Towarzystwa Gospodarczego (Szczecin).

Znaczenie rozwoju drobnej przedsiębiorczości prywatnej w procesie przebudowy gospodarki jest tak oczywiste i wielkoszkie potrzeb jest tak ogromna, że swobodnie można przyjąć, iż naszym celem jest uzyskanie możliwie jak największego jej potencjału. Dlatego nie ma sensu opracowywanie „wieloletnich kompleksowych programów”. Potrzebne jest natomiast, w ramach możliwości naszej gospodarki, stworzenie maksymalnie sprzyjających warunków rozwoju drobnej przedsiębiorczości prywatnej. Popieramy w całej rozciągłości przedstawione w „Założeniach szczegółowych...” propozycje polityki finansowej i fiskalnej w odniesieniu do małych firm prywatnych. Słuszne jest też stwierdzenie, że nie należy mechanicznie stosować zasady równości sektorów, gdyż zupełnie inne są uwarunkowania działalności gospodarczej w małej i dużej skali. Wydaje się jednak, że we wszystkich rozważaniach na temat rozwoju drobnej przedsiębiorczości w zbyt małym stopniu jest dostrzegany problem firm już istniejących, które słabe kapitałowo, technicznie i organizacyjnie nagle zostały skonfrontowane z międzynarodową konkurencją. Nie ma potrzeby tworzenia wielkiego, centralnie sterowanego systemu wspierania rozwoju drobnej przedsiębiorczości prywatnej. Byłby to anachroniczny element w nowym modelu organizacji państwa, w którym

aktywność społeczności lokalnych będzie miała decydujące znaczenie dla wszystkich dziedzin życia społecznego.

Konieczne jest szybkie określenie zadań poszczególnych szczebli decyzyjnych i powołanie podstawowych struktur organizacyjnych, niezbędnych do realizacji tych zadań. W omawianym zakresie zadaniem szczebla centralnego jest:

- kształtowanie polityki ekonomicznej państwa, w sposób sprzyjający rozwojowi drobnej przedsiębiorczości;
- tworzenie korzystnego klimatu społecznego;
- zapewnienie właściwego funkcjonowania rynku, szczególnie poprzez energiczne zwalczanie praktyk monopolistycznych;

- zapewnienie dobrych warunków współpracy międzynarodowej;
- zasilanie lokalnych funduszy rozwoju przedsiębiorczości w środki finansowe. Ogólna wielkość funduszy zależy będzie od możliwości budżetu i wielkości pomocy zagranicznej. Ten podział między regiony powinien zależeć od skali potrzeb w zakresie przekształceń strukturalnych i sytuacji na rynku pracy;
- utworzenie ogólnokrajowego systemu informacji gospodarczej (połączonego z systemem inf. EWG) Choć jest to szczegółowe zadanie, jednak ze względu na zasięg i ważność wymaga działań na szczeblu rządowym.

Wszystkie działania w wyżej wymienionym zakresie podejmowane przez poszczególne resorty powinny być wzajemnie koordynowane, a także uzgadniane z przedstawicielami organizacji prywatnych przedsiębiorców. Poważniejsze zmiany polityki ekonomicznej powinny być poprzedzone ekspertyzami niezależnych ośrodków. Obserwacje i analizy stanu sektora drobnej przedsiębiorczości prywatnej powinny być prowadzone stale, a ich wyniki regularnie publikowane. W związku z powyższym widzimy pilną potrzebę następujących działań organizacyjnych na szczeblu centralnym.

■ Powołanie Pełnomocnika Rządu ds. rozwoju prywatnej przedsiębiorczości, który pełniłby rolę łącznika pomiędzy rządem i organizacjami prywatnych przedsiębiorców oraz był koordynatorem prac legislacyjnych.

■ Powołanie Krajowej Rady Prywatnej Przedsiębiorczości, w której byłyby reprezentowane wszystkie poważniejsze stowarzyszenia i związki prywatnych przedsiębiorców. Rząd pełniłby funkcje inicjatywne, koordynacyjne i opiniotwórcze. W stosunku do rządu Rada byłaby „ambasadorem” prywatnego sektora. Krajowa Izba Gospodarcza nie może pełnić tej roli, gdyż nie jest i jeszcze długo nie będzie ciałem reprezentatywnym dla prywatnej przedsiębiorczości.

■ Utworzenie funduszu wspierania rozwoju prywatnej przedsiębiorczości poprzez wydzielenie z funduszu restrukturyzacji przemysłu kwoty przy-

najmniej 50 mln zł, która zostałaby powiększona o 5 mln ECU tegorocznej pomocy z EWG i ewentualnie o jakieś środki z funduszu polsko-amerykańskiego. Środki te powinny w większości zostać szybko rozdzielone między regiony, w proporcji do ich potencjału ludnościowego na tworzenie struktur organizacyjnych wspomagających, informacyjnych i doradczych dla prywatnej przedsiębiorczości oraz funduszy gwarancji kredytowych.

■ Udzielanie zamówień rządowych (na drodze przetargu, ewentualnie specjalnie powołanym w tym celu instytucjom):

a) na utworzenie ogólnokrajowego systemu informacji gospodarczej (o wyrobach, o firmach, o wolnych mocach przerobowych itd.),

b) na stałe analizowanie systemu prywatnej przedsiębiorczości oraz określenie uwarunkowań jego rozwoju. Należy ustawowo zobowiązać przedsiębiorstwa do dostarczania informacji potrzebnych w tym systemie i zapewnić równy dostęp do informacji wszystkim zainteresowanym osobom i firmom.

Praktycznie wszystkie konkretne działania organizacyjne w zakresie wspierania rozwoju drobnej przedsiębiorczości prywatnej powinny być skoncentrowane

na szczeblu lokalnym w regionie, gminie czy mieście – wszędzie tam, gdzie jest bezpośredni kontakt z indywidualnym przedsiębiorcą. Należy maksymalnie wykorzystać wszelkie pojawiające się inicjatywy lokalne w tym zakresie oraz generować nowe, dostarczając informacji o możliwościach i sprawdzonych rozwiązaniach oraz zapewniając środki finansowe. Na regionalne fundusze rozwoju drobnej przedsiębiorczości mogłyby się składać – poza dotacjami z budżetu centralnego – wpłaty budżetów regionalnych oraz ewentualne wpływy ze specjalnych podatków lokalnych (np. 0,5% dochodu miejscowych przedsiębiorstw). Fundusz rozwoju prywatnej przedsiębiorczości powinien służyć do tworzenia ośrodków szkoleniowo-doradczo-informacyjnych, centrów inkubacyjnych, wydawnictw reklamowo-promocyjnych itp. Z czasem działal-

Inkubator przedsiębiorczości

Inkubator przedsiębiorczości (ang. business incubator) jest jedną z nowoczesnych metod promowania przedsiębiorstw. Inkubatory funkcjonują w wielu rejonach świata: USA, Europa Zachodnia, Jugosławia. Mogą być wykorzystane do walki z bezrobociem poprzez stymulowanie przedsiębiorczości, restrukturyzacji sfery produkcyjnej oraz do wykorzystywania istniejącego majątku upadłych przedsiębiorstw.

Inkubator stwarza warunki dla powstania i rozwoju małego przedsiębiorstwa

do momentu uzyskania przez nie samodzielności i wejścia w fazę rozwoju. Idea inkubowania nawiązuje do faz rozwojowych, przez które przechodzi każde nowo tworzone przedsiębiorstwo, przy czym uwaga kierowana jest zwłaszcza na okres początkowy i niepowodzenia, jakie spotykają nowe organizacje.

Celem przedsiębiorstwa jest stworzenie struktury mającej szansę przetrwania na rynku. Aby to było możliwe, młode przedsiębiorstwo musi pokonać na swojej ścieżce dwa istotne kryzysy:

■ pierwszy: pojawia się po okresie 6-8 mies. działalności przedsiębiorstwa, kiedy dokonuje ono rozruchu produkcyjnego i wchodzi na rynek (próbując objąć pewien jego segment). Styka się wówczas z pierwszymi niepowodzeniami wynikającymi z niedopasowania struktury wytwarzania do potrzeb rynku i możliwości wytwórcy, czego skutkiem są kłopoty ekonomiczne (problemy z płynnością finansową),

■ drugi: pojawia się po pierwszych 2 latach działalności, kiedy przedsiębior-



POBUDZANIE SPOŁECZNOŚCI LOKALNYCH

ność ta powinna przechodzić przynajmniej częściowo na własny rozrachunek. Fundusz byłby też używany do zapewnienia gwarancji kredytowych i zwracania bankom kosztów kredytów preferencyjnych oraz finansowania prac innowacyjno-wdrożeniowych, badawczych, zakupów licencji itp.

Bezpośrednie finansowanie rozwoju drobnej przedsiębiorczości prywatnej powinny prowadzić banki w oparciu o gwarancje, które kredytobiorca uzyskiwałby działając pod opieką wyspecjalizowanego ośrodka doradczego. Na kapitałochłonne inwestycje innowacyjne w wybranych dziedzinach o szczególnie wysokiej efektywności byłoby wskazane udzielanie kredytów o niskiej stopie procentowej (na poziomie analogicznych kredytów dewizowych). Zwrot różnicy między komercyjną a preferencyjną stopą procentową bank otrzymywałby z funduszu rozwoju. W przypadku środków rozprawdzanych na zasadach niekomercyjnych ich dysponentem mogłyby być regionalne fundacje rozwoju drobnej przedsiębiorczości prywatnej.

Na szczeblu lokalnym należałoby pilnie podjąć następujące działania organizacyjne.

■ Powołać pełnomocników regionalnych (przy wojewodach), którzy byłiby dysponentami funduszu rozwoju drobnej przedsiębiorczości oraz inspirowanie działań poszczególnych zarządów miejskich czy gminnych.

■ Powołać regionalne Rady Prywatnej Przedsiębiorczości. Dysponowanie funduszem rozwoju drobnej przedsiębiorczości powinno się odbywać z udziałem możliwie pełnej reprezentacji zainteresowanego środowiska. Rady – poza pełnieniem funkcji doradczych i reprezentowaniem interesów środowiska wobec administracji lokalnej – byłyby inicjatorami i koordynatorami przedsięwzięć o ogólnym znaczeniu.

■ Zorganizować ośrodki doradczo-

informacyjne, zajmujące się szczególnie koordynacją w zakresie organizowania współpracy gospodarczej z zagranicą. Brak fachowych i sprawnych instytucji, które byłyby w stanie kształtować politykę polskich przedsiębiorców w tej dziedzinie i fachowo organizować kontakty, powoduje obecnie duże straty.

■ Tworzyć instytucje (firmy) wspomagające rozwój drobnej prywatnej przedsiębiorczości. W obecnej sytuacji mało jest firm przygotowanych do podjęcia działalności w takim zakresie, jaki nas interesuje. Dlatego nie będzie możliwe tworzenie sieci ośrodków wspomagających, na podstawie kontraktów z przetargu. Aby taką sieć utworzyć możliwie małym kosztem, trzeba zidentyfikować instytucje, które zechcą i będą zarazem mogły przekształcić się tak, aby spełniać rolę ośrodków wspomagających rozwój drobnej przedsiębiorczości prywatnej. Wydaje się, że najlepiej do takiego przekształcenia będą nadawać się obecne Spółdzielnie Rzemieślnicze, gdyż z chwilą likwidacji ryczałtu spółdzielczego tracą podstawę bytu i już poszukują nowych możliwości. W wielu przypadkach dysponują wartościowym potencjałem kadrowym i wyposażeniem, a także tradycyjnie pełniły dotychczas rolę usługową w stosunku do prywatnej przedsiębiorczości. W grę mogą wchodzić także niektóre ośrodki badawczo-wdrożeniowe czy biura projektów. Wszystkim wybranym firmom trzeba przedstawić odpowiednie propozycje, określając warunki, jakie będą musiały spełnić i możliwości, które w zamian mogą otrzymać. Uzgodnienia powinny kończyć się umową wstępną, przekształcona firma otrzymywałaby zlecenie na określony rodzaj działalności usługowej od regionalnego pełnomocnika ds. rozwoju prywatnej przedsiębiorczości.

■ Tworzenie parków przemysłowych (osiedli usługowych). W obecnych wa-

runkach nie ma szans na udostępnienie przedsiębiorcom terenów pod inwestycje wyposażonych w jakąkolwiek infrastrukturę, nie mówiąc już o infrastrukturze rozbudowanej. Obecnie drobni przedsiębiorcy sami muszą zadbać o uzbrojenie przyznanych im pod zabudowę terenów, muszą zapłacić sporo za sam teren jeszcze przed rozpoczęciem budowy. Zdarza się też, że władze chcą od takich inwestorów wyegzekwować haracz na infrastrukturę miejską, analogicznie jak w przypadku wielkich inwestycji przemysłowych. Znaczny postęp będzie możliwy dopiero wtedy, gdy w miastach i gminach rozpowszechni się pogląd, że w ich interesie jest szybki i wszechstronny rozwój przedsiębiorczości, a nie drogie sprzedawanie terenów. Natychmiast możliwe jest do wprowadzenia następujące rozwiązanie. Grupa ludzi, która zechce w budowę swoich stanowisk pracy (warsztatów) włożyć swój wysiłek i zainwestować swoje pieniądze oraz zawiąże w tym celu spółkę lub spółdzielnię budowlaną, powinna możliwie szybko otrzymać do dyspozycji odpowiedni teren, a także pomoc w uzyskaniu kredytów. Należność za działki budowlane też powinna być skredytowana. Spłata całości kredytu powinna się rozpoczynać po rozwinięciu przez inwestora działalności produkcyjnej czy usługowej.

Myślę, że sprawy ożywienia rozwoju prywatnej przedsiębiorczości powinny zostać rozważone na jednym z najbliższych posiedzeń rządu, gdyż potrzebne są szybkie decyzje. Prawie wszystkie proponowane przez nas działania mogą zostać podjęte praktycznie od zaraz i jeszcze w tym roku mogą przynieść efekty gospodarcze. W wyniku tych działań powstałyby struktury organizacyjne, które mogłyby samodzielnie projektować i realizować dalszy rozwój systemu.

Marek Przygodzki

stwo zajęło w miarę stabilną pozycję w danym segmencie rynku i musi zabezpieczyć o jej utrzymanie. Jednocześnie dla przetrwania w dłuższym okresie należy myśleć o tworzeniu nowej produkcji (zmiana produktu, zwiększenie sprzedaży). Konieczne jest przekształcanie się przedsiębiorstwa jednoosobowego w przedsiębiorstwo o wewnętrznej organizacji władzy i kompetencji.

Organizacja inkubatora

Dla zorganizowania inkubatora potrzeba hali produkcyjnej o odpowiednich parametrach technicznych (pow. min. 3000-4000 m kw.; wys. ca 5-6 m) oraz niewielkiego zaplecza administracyjnego i socjalnego połączonego z halą produkcyjną. Powierzchnia powinna być wystarczająca dla zorganizowania war-

ności od potrzeb. Uniknie się wtedy niepotrzebnych kosztów związanych z zatrudnieniem fachowców, których nie można w pełni efektywnie wykorzystać. Ponadto tworzony jest popyt na usługi specjalistyczne (pośrednia promocja firm specjalistycznych). Przyjęcie takiego układu daje szansę na skupienie się na celu podstawowym inkubatora i uniknięcie błędów realizowania celów różnorodnych.

Kluczową osobą dla sprawnego funkcjonowania inkubatora jest konsultant ds. promowania przedsiębiorczości, posiadający fachową wiedzę i doświadczenia w tworzeniu i doradzaniu małym i średnim przedsiębiorstwom. Konieczne jest wykształcenie zagraniczne. Należy w tym przypadku skorzystać z pomocy zagranicznej.

Inkubator musi przyjąć formę osoby prawnej (spółki, fundacji). Lokatorzy (przedsiębiorcy) będą zawierać z inkubatorem umowy o dzierżawę i umowy o świadczenie usług administracyjnych i consultingowych. Inkubator musi opracować zasady uczestnictwa lokatora w inkubatorze.

Lokatorzy

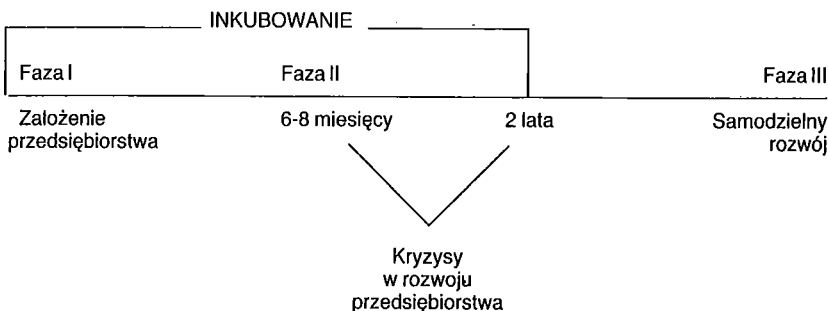
Lokatorami są ludzie, posiadający pomysły na wytworzenie lub świadczenie usług produkcyjnych, które są w stanie sprzedać na rynku. Aby zdobyć miejsce w inkubatorze potencjalni przedsiębiorcy muszą przejść „egzamin wstępny”, trwający około trzech miesięcy, w czasie których kandydat musi przedstawić pełną koncepcję swojego przedsiębiorstwa (łącznie ze sposobami finansowania i określeniem segmentu rynku, na którym będzie działał) przy stałym współdziałaniu fachowego konsultanta. Można przyjąć zasadę, że inkubator ma służyć tworzeniu przedsiębiorstw tworzących tzw. nową wartość (a więc tworzenie i usługi produkcyjne), co od razu eliminuje pewne kategorie osób z inkubatora. Praktyka taka jest powszechnie przyjęta w krajach stosujących inkubatory jako metodę produkcji.

Ograniczenia inkubatora

Inkubator przedsiębiorczości jako metoda produkcji ma pewne ograniczenia, które wyznaczają efektywność i które należy uwzględnić przy planowaniu systemu promocji. Można je sklasyfikować następująco:

■ ograniczenia czasowe – lokatorzy pozostają w inkubatorze do chwili wejścia w fazę rozwoju (ca 2-3 lata). Oznacza to, że wymiana lokatorów w danym inkubatorze następuje średnio co 2-3 lata oraz, że w przypadku tworzenia inkubatorów w Polsce na początku 1992 r. pierwsi przedsiębiorcy jako samodzielne jednostki pojawią się na rynku w 1993-1994 roku.

■ ograniczenia techniczne – potrzebna jest odpowiednia hala produkcyjna (budowa hal jest zbyt droga i mija się z celem



Rys. 1. Ścieżka czasowa rozwoju przedsiębiorstwa

Po przejściu przez te dwie teoretycznie określone fazy rozwoju młode przedsiębiorstwo ma szansę wejść w fazę trzecią – samodzielnego, dynamicznego rozwoju. Moment ten (pojawiający się w życiu przedsiębiorstwa po 2-3 latach) należy uznać za właściwy do opuszczenia inkubatora, ponieważ jest ono całkowicie samodzielne oraz potrzebuje dodatkowej powierzchni dla dalszego rozwoju, której w inkubatorze nie ma.

Jak wykazują badania młodym przedsiębiorstwom w 60-80 proc. nie udaje się przejść przez dwie pierwsze fazy rozwoju. Inkubator tę proporcję odwraca, dzięki czemu ponad 80 proc. przedsiębiorstw rozwija się w samodzielnie działające firmy.

Dzieje się to dzięki:

- starannemu doborowi kandydatów na przedsiębiorców i uświadomieniu im, co określenie to oznacza oraz jakie skutki ekonomiczne i prawne to za sobą pociąga;
- stałemu monitoringowi postępów dokonanych przez przedsiębiorców pracujących w inkubatorze;
- wszechstronnemu szkoleniu marketingowemu i metod zarządzania przedsiębiorstwem.

Informacji tych dostarcza fachowy personel zatrudniony w inkubatorze pracujący na potrzeby lokatorów.

Można przyjąć, że inkubator służy rozwojowi przedsiębiorstwa jako organizacji, a nie ochronie przed konkurencją. Od samego początku przedsiębiorstwo musi być zorientowane na rynek i na nim samodzielnie się bronić. Inkubator może jedynie służyć informacją, jak to zrobić najbardziej efektywnie i po najniższych kosztach. Cel inkubatora należy widzieć w kategoriach jakościowych (poprawa sprawności funkcjonowania organizacji i zwiększenie prawdopodobieństwa jej przetrwania), a nie ilościowych (przynajmniej bezpośrednio). Do osiągnięcia tego ostatniego celu należy stosować inne metody promocji.

sztatów dla 15-20 przedsiębiorców. Każdy z nich będzie odpłatnie dzierżawił pewną część tej powierzchni (zgodnie ze swoimi potrzebami i możliwościami). Ważne jest, aby przedsiębiorcy byli skupieni w jednym miejscu (nie zaleca się rozproszenia przestrzennego), co ma kapitalne znaczenie dla tworzenia kultury organizacyjnej i motywacji pracujących tam ludzi. Hala produkcyjna musi być zagwarantowana dla inkubatora na długi okres. Można to osiągnąć poprzez wykupienie majątku przez inkubator na własność (mało prawdopodobne i nieekonomiczne) lub długookresową dzierżawę od Skarbu Państwa na korzystnych warunkach (niski czynsz) czy też tworzenie spółek lub fundacji, do których Skarb Państwa wnosi budynki w formie aportu. Tylko te dwie formy dają szansę na stworzenie inkubatora – przystosowanie go dla potrzeb lokatorów. Budynki i hale muszą być adaptowane, co oznacza znaczne zaangażowanie kapitałowe, które można zaryzykować jedynie w sytuacji trwałej gwarancji własności lub długookresowej dzierżawy. Udzielenie takiej gwarancji musi być elementem polityki gwarancyjnej państwa.

Techniczne wyposażenie inkubatora może być jego własnością (ale występują wtedy wysokie koszty własne i konieczność obsługi technicznej) lub można rozwinąć system leasingu. Biuro musi zapewnić pomoc administracyjną, finansową i księgową, prawną, marketingową oraz szkolenie menedżerskie. Świadczenie tych usług powinno być objęte odrębną (od umowy dzierżawy) umową z lokatorem inkubatora. Usługi powinny być od samego początku odpłatne, początkowo kwoty będą symboliczne, po czym rosnące do rzędu symbolicznego poziomu rynkowego. Obsługa inkubatora powinna być absolutnie minimalna: kierownik, konsultant ds. rozwoju przedsiębiorstw, sekretarka, straż przemysłowa, księgowy. Inne usługi powinny być zlecać wyspecjalizowanym firmom w zależ-

W 1974 r. powstała spółka z ograniczoną odpowiedzialnością o nazwie „Konsorcjum Zbiorowych Gwarancji Kredytowych Drobnych i Średnich Przedsiębiorstw Przemysłowych Ligurii – Spółdzielcza Spółka Akcyjna z o.o.”. Siedzibą Spółki jest Genua. Spółka opiera się na zasadach samopomocy i nie ma na celu osiągania zysków, wspomaga swoich członków w czynnościach związanych z finansowaniem oraz pośrednictwem lub współuczestnictwem finansowym. Spółka podejmuje działania oraz zawiera umowy dotyczące ruchomości i nieruchomości, a także przeprowadza inne czynności o charakterze finansowym i związane ze współuczestnictwem finansowym, jeśli tylko służy to osiągnięciu celów, które wyznaczyła sobie Spółka. Piszemy o tym jako przykładzie godnym uwagi. Redakcja

Fundusz gwarancyjny Finmolise

Kompleksowy Program Śródziemnomorski przewidział m. in. utworzenie specjalnego funduszu regionalnego przy S.A. Finmolise. Z powyższego funduszu mogą być udzielane gwarancje:

- na pożyczki średnio- i długoterminowe zaciągane przez małe i średnie przedsiębiorstwa oraz przez firmy rzemieślnicze z regionu Molise;
- na czasowe i mniejszościowe udziały w kapitale drobnych i średnich przedsiębiorstw regionu, wnoszone przez inwestorów instytucjonalnych lub spółki ryzyka kapitałowego.

Fundusz S.A. Finmolise zajmuje się m.in.:

- promocją i upowszechnianiem informacji o Funduszu wśród odbiorców środków finansowych, instytucji kredytowych i inwestycyjnych oraz spółek ryzyka kapitałowego działających na szczeblu regionalnym i ogólnokrajowym.
- analizą i podejmowaniem decyzji do-

tyczących udzielania gwarancji na podstawie odpowiednich informacji przekazywanych przez instytucje ubiegające się o gwarancję. Przy podejmowaniu decyzji Fundusz będzie korzystał z pomocy specjalnie powołanego komitetu. Komitet, w liczbie najwyższej pięciu członków, składać się będzie z przedstawicieli Finmolise oraz z osób o wysokim stopniu znajomości problemów przemysłowych i finansowych regionu.

- stałą kontrolą kondycji gospodarczej odbiorców gwarancji. Finansowy zarząd zasobami gotówkowymi Funduszu powierzony natomiast zostanie zwykłemu bankowi kredytowemu; mającemu swą siedzibę, filię lub oddziały w odpowiednim regionie. Wybrany bank zostanie wyłoniony w drodze przetargu. W ogłoszeniu o przetargu podane zostaną minimalne lub maksymalne limity zysku z kapitału i wykonywanych operacji oraz limity prowizji pobieranej przez bank za wyko-

naną usługę. Zasoby gotówkowe, odpowiednio do przebiegu operacji kasowych, będą lokowane głównie w papierach wartościowych emitowanych lub gwarantowanych przez państwo włoskie lub też emitowanych przez organa Wspólnoty Europejskiej. Nie przewiduje się zaangażowania w inwestycje o charakterze spekulacyjnym. Cały zysk netto pochodzący z obrotu wolnymi zasobami pieniężnymi powiększy fundusz gwarancyjny.

Gwarancji udziela się na pożyczki otrzymane od instytucji udzielających kredytu zwyczajnego lub nadzwyczajnego przez drobne i średnie przedsiębiorstwa i firmy rzemieślnicze regionu albo na udziały obejmowane przez inwestorów instytucjonalnych i spółki ryzyka kapitałowego w drobnych i średnich przedsiębiorstwach regionu

INKUBATOR PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

podstawowym, jakim jest promocja przedsiębiorczości), zatem inkubatory można i należy tworzyć wszędzie tam, gdzie istnieje niewykorzystany majątek produkcyjny.

■ ograniczenia wynikające z rozwoju działalności danego przedsiębiorcy – nie każdy rodzaj działalności nadaje się do umieszczenia go w inkubatorze oraz nie zawsze jest ku temu potrzeba (metodę promocji należy dostosować do potrzeb).

Adaptacja do warunków polskich

Przeniesienie wprost zasad funkcjonowania inkubatorów zagranicznych na grunt polski jest jednocześnie niepotrzebne i niemożliwe. Idea ta, jako nowa metoda promocji musi zostać sprawdzona pod względem efektywności w warunkach polskich. Na pewne ograniczenia już w artykule wskazano. Ponadto brakuje rozeznania sytuacji na rynku pracy i rynku produktu, wobec czego trudno przewidzieć trendy ich rozwoju. Trudno także oszacować potencjalne zainteresowanie przedsiębiorców taką formą promocji. Wymagać to będzie dość znacznych nakładów na reklamę. Można więc zaproponować wprowadzenie inkubatorów na rynek polski następującymi etapami.

■ Faza I (sondaż)

1. Wytypowanie ośrodków eksperymen-

talnych dla inkubatorów na terenie całego kraju.

2. Fundacja Gospodarcza NSZZ Solidarność zamierza utworzyć inkubatory w następujących miejscowościach: Gdańsk, Toruń, Kraków. Proponuje się, aby w poszczególnych inkubatorach przyjąć różne, dostosowane do lokalnych potrzeb i możliwości, rozwiązania organizacyjne, dzięki czemu można zebrać większy kapitał doświadczeń do tworzenia inkubatorów (faza II).

3. Czas eksperymentu: 2 lata.

■ Faza II

Tworzenie inkubatorów w poszczególnych regionach stosownie do lokalnych potrzeb przy znanych ograniczeniach i możliwościach. Inicjatywę powoływania do życia nowych inkubatorów w regionach należy pozostawić regionalnym agencjom małych przedsiębiorstw przy współdziałaniu władz lokalnych. Niemożliwe jest określenie potrzeb ilościowych tworzenia inkubatorów w poszczególnych regionach, nie ma też takiej potrzeby.

Pomoc państwa w tworzeniu inkubatorów

Pomoc państwa rozumiana jako element systemu promocji małych przedsiębiorstw (lub mówiąc inaczej koszty, jakie państwo przypuszczalnie z tego tytułu poniesie) powinna obejmować:

1. Pomoc w uzyskaniu budynków, hal fabrycznych i zagwarantowanie długiego okresu użytkowania tych zasobów (np. nieodpłatne przekazywanie budynków na potrzeby inkubatora lub dzierżawa wg niskich stawek czynszu).

2. Zwolnienie inkubatora jako przedsiębiorstwa od konieczności płacenia podatków (centralnych i lokalnych), co uwolniło przedsiębiorstwo od konieczności zabiegania o zyski, która to działalność może przesłonić cel nadrzędny inkubatora, jakim jest promocja. Idealnym rozwiązaniem byłoby przyjęcie zasady, że inkubator jest organizacją nie przynoszącą zysku (non-profit organization) której motywem ekonomicznym jest minimalizacja kosztów działalności.

Alternatywą tego rozwiązania jest przyjęcie zasady, że inkubator będzie działał na zasadach czysto handlowych i będzie „płacił” podatki, lecz nie będą one przekazywane do budżetu, ale będą zasilać fundusz kredytowy danego inkubatora, z którego mogliby korzystać lokatorzy (bezpośrednie reinwestowanie podatków generowanych przez inkubator). Pozostałe elementy, zwłaszcza z zakresu preferencji finansowych (kreacja podatkowa, preferencyjne stawki podatkowe, ich progresja), będą takie same jak dla innych przedsiębiorstw i zasadniczo leżą poza tematem dotyczącym inkubatora przedsiębiorczości.

Od red.: artykuł prezentuje koncepcję Fundacji Gospodarczej NSZZ „Solidarność”



w celu tworzenia, rozbudowy, wzbogacenia lub zmiany struktury tych przedsiębiorstw. Wyklucza się inwestycje mające na celu zastępowanie bądź ratowanie przedsiębiorstw deficytowych.

W rozumieniu odnośnych przepisów za drobne i średnie przedsiębiorstwa uważa się firmy, których działalność koncentruje się głównie na obszarze regionu, których obroty nie przekraczają 38 milionów ECU i których kapitał nie jest kontrolowany w więcej niż jednej trzeciej przez spółkę nie odpowiadającą podanej wyżej definicji.

Gwarancja będzie przyznawana na podstawie kryteriów racjonalnego gospodarowania i nie może przekraczać kwoty równej połowie udzielonej pożyczki. Drobne i średnie przedsiębiorstwa oraz firmy rzemieślnicze korzystające z gwarancji powinny wносить roczną opłatę w wysokości 1% pozostającej do splacenia gwarantowanej części pożyczki.

Pożyczek udziela się na inwestycje materialne, z wyłączeniem budynków, oraz na następujące inwestycje niematerialne: patenty, licencje, programy badawczo-rozwojowe, rozbudowa sieci handlowej, software. Ograniczenia wynikające z tej listy mogą ulec zmianie w uzgodnieniu z odnośnymi organami Komisji Wspólnot Europejskich. Całkowita wysokość pożyczki wahać się będzie w granicach od 20 do 200 milionów ECU (powyższa kwota będzie indeksowana na podstawie wskaźnika cen detalicznych obliczanego przez ISTAT (włoski GUS – przyp. tłum.).

Gwarancja udzielana będzie docelowo na rzecz drobnych i średnich przedsiębiorstw regionu, działających na polu przemysłu (łącznie z sektorem rolno-spożywczym) i usług; z gwarancji nie mogą korzystać przedsiębiorstwa handlu detalicznego.

Pożyczek udzielać się będzie w związku z niezbędnymi inwestycjami mającymi na celu zakładanie, rozbudowę lub

modernizację rzemieślniczych warsztatów produkcyjnych regionu. Wyłącza się z gwarancji pożyczki na zakup budynków. Całkowita wysokość pożyczki nie może przekraczać kwoty 150 milionów lirów (indeksowanej na podstawie wskaźnika cen detalicznych ISTAT).

Gwarancji udzielać się będzie na objęcie udziału lub współudziału w celu częściowego zabezpieczenia przed ryzykiem straty w związku z inwestycjami kapitałowymi dokonywanymi przez inwestorów instytucjonalnych lub spółki ryzyka kapitałowego w drobnych i średnich przedsiębiorstwach oraz firmach rzemieślniczych regionu. W grę wchodzi udział i współudziały mniejszościowe (do 40%), których celem jest osiągnięcie zysku w określonym terminie oraz zapewnienie stałego wzrostu majątku netto przedsiębiorstw (w których nabywa się udział) dla umożliwienia im dalszych inwestycji materialnych i niematerialnych. Gwarancja będzie udzielana na określony procent ryzyka i na określoną kwotę. Ryzyko objęte gwarancją nie może przekraczać 50% sumy wyłożonej na zakup udziału, zaś gwarantowana kwota nie może być wyższa niż 200 milionów lirów (obowiązuje indeksacja wg wskaźnika cen detalicznych ISTAT).

Wnioski o udzielenie gwarancji będą rozpatrywane na podstawie rygorystycznych kryteriów racjonalności inwestycji.

Pierwszeństwo będą miały inwestycje związane z zakładaniem nowych przedsiębiorstw; wyklucza się kategorycznie rekapitalizację dla ratowania przedsiębiorstw zagrożonych.

Każde przedsiębiorstwo korzystające z gwarancji wpłaci jednorazową premię w wysokości 1% gwarantowanej sumy za pierwszy rok trwania gwarancji i po 0,50% za każdy rok następny. Okres ważności gwarancji wynosić będzie 10 lat od daty jej udzielenia. Gwarancja obejmować będzie w ciągu pierwszych 7 lat cały procent ryzyka ustalony w umowie i zmniejszać się będzie kolejno do 3/4 w ósmym roku, do połowy w dziewiątym

i do 1/4 w dziesiątym, aż do całkowitego wygaśnięcia z końcem dziesiątego roku.

Sposób wykorzystania gwarancji zostanie poddany analizie w przypadku:

– zbycia udziału lub wycofania wkładu albo odstąpienia w jakiegokolwiek innej formie od uczestnictwa będącego przedmiotem gwarancji;

– przymusowej lub dobrowolnej likwidacji przedsiębiorstwa, w którym nabyto udział lub rozwiązania stosunku współuczestnictwa;

– ogłoszenia niewypłacalności i zastosowania postępowania upadłościowego w stosunku do przedsiębiorstwa, w którym nabyto udział.

Powyższa analiza będzie wykonana tylko w przypadku, jeśli fakty, o których mowa, zajdą nie wcześniej niż w 2 lata po nabyciu udziału i udzieleniu gwarancji. Jeśli jakkolwiek z przyczyn wywołujących faktycznie stan niewypłacalności pojawi się w ciągu pierwszych 2 lat obowiązywania gwarancji, spowoduje to jej wygaśnięcie.

Gwarancja daje nabywcy udziału prawo do odszkodowania w przypadku różnicy ujemnej między stwierdzoną wartością końcową udziału (powiększoną o dywidendy i wszelkie inne zyski) a sumą wyłożoną w celu nabycia udziału (indeksowaną wg wskaźnika zmiany cen detalicznych obliczonego przez ISTAT w stosunku do wskaźnika z miesiąca, w którym została udzielona gwarancja). Analiza przesłanek wykorzystania gwarancji zostanie przeprowadzona w przypadku, gdy różnica ujemna przekroczy 20% wartości zainwestowanej sumy pomnożonej przez współczynnik rewaloryzacji. Wysokość odszkodowania wypłacanego z Funduszu Gwarancyjnego będzie równa procentowi ryzyka gwarantowanemu w umowie wstępnej i nie może w żadnym wypadku przekroczyć kwoty gwarantowanej wstępnie podwyższonej o wartość wynikającą ze wskaźnika ISTAT.

Opracowano na podstawie materiałów Finmolise, tłumaczonych przez A. Kaznowskiego.

Szybka prywatyzacja firm średnich i małych

(zarys zasad)

Przyjęcie zasady, że w pierwszej kolejności będą sprzedawane publicznie akcje ograniczonej liczby firm dobrych ma wielkie znaczenie dla zainteresowania szerokich kręgów społeczeństwa posiadaniem papierów wartościowych i dla stworzenia normalnego rynku tych papierów. Uzyskanie ważnych politycznie i potrzebnych ekonomicznie natychmiastowych

zmian sposobu funkcjonowania gospodarki oraz poprawy jej efektywności wymaga szybkiej prywatyzacji firm słabych ekonomicznie, źle zarządzanych i źle zorganizowanych, zagrożonych stagnacją lub upadkiem. Uważamy, że:

1. Szybka i radykalna zmiana sposobu funkcjonowania słabej ekonomicznie firmy może nastąpić, gdy obejmuje ją jeden właściciel lub najwyższej nieduża grupa przedsiębiorców.

2. Objęcie firmy powinno nastąpić w wyniku konkursu ofert. W konkursie mogłyby uczestniczyć zarówno osoby pracujące w firmie (np. obecne kierownictwo), jak i z nią nie związane. Osoba czy grupa składająca ofertę musi przedstawić ramowy program działania, opisać swoje kwalifikacje i doświadczenia oraz zadeklarować wkład kapitałowy. Oczywiście wykupienie takiej firmy nie wchodzi w grę, ale własny wkład kapitałowy

oferenta musi sięgać granic jego możliwości finansowych. Ten warunek będzie eliminował przypadkowych kandydatów, a tych, którzy podejmą ryzyko zmusi do maksymalnych wysiłków. Reszta wartości majątku firmy powinna zostać wykupiona w oparciu o specjalny kredyt bankowy, który byłby zabezpieczony hipotecznie. Terminy spłaty tego kredytu oraz jego oprocentowanie powinny być zróżnicowane, niezależnie od stanu przy-

Zbigniew Martyniak

Prof. dr hab. Z. Martyniak – Akademia Ekonomiczna w Krakowie, działacz TNOiK.

Stanisława Bienkowskiego metoda ustalania wartości zakładu przemysłowego

Program prywatyzacji własności państwowej, niezależnie od tempa i zakresu jego realizacji, stawia na porządku dnia kwestie prawidłowej wyceny majątku przedsiębiorstw. Nie negując celowości sięgania po współczesne, zachodnie metody wyceny, warto – jak sądzę – przypomnieć oryginalną metodę prof. Stanisława Bienkowskiego z Akademii Handlowej w Krakowie, publikowaną w latach trzydziestych na łamach „Przeglądu Organizacji” (1).

Jako biegły przysięgły, który dla sądów szacował wartość licytacyjną wielu zakładów, Bienkowski znał dobrze – i krytycznie oceniał – tradycyjne metody stosowane przez ekspertów w tej dziedzinie. Będąc znawcą problemów technicznych i wytrawnym ekonomistą, znającym wszelkie tajniki rachunku kosztów, zaproponował oryginalną metodę określania wartości koniunkturalnej zakładów przemysłowych.

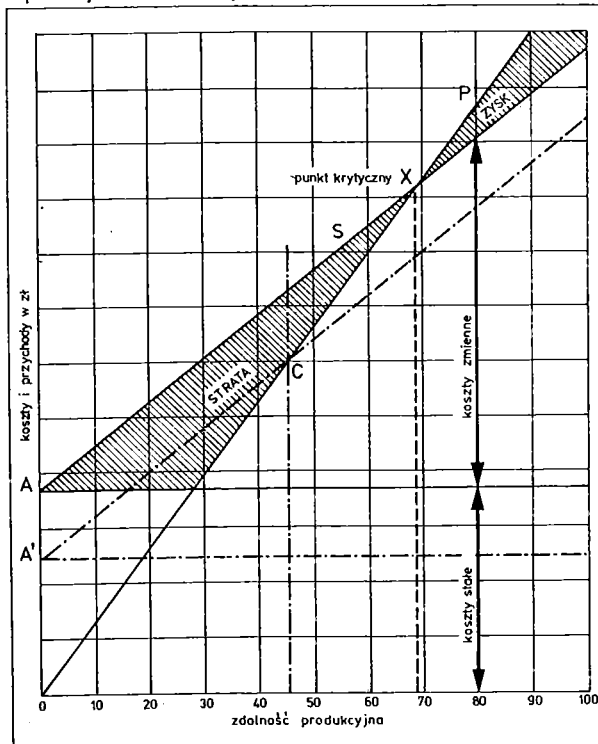
Punktem wyjścia w tej metodzie było ustalenie optymalnego kapitału zakładowego. Ten krok miał szczególne znaczenie w odniesieniu do zakładów przeinwestowanych lub niewłaściwie wykorzystujących swój majątek trwały. Bienkowski postulował, aby przy szacowaniu wartości budynków fabrycznych za podstawę przyjąć rodzaj zabudowy i jej rozmiary najkorzystniejsze dla danej produkcji. „Usuwa się z oceny – pisał – wszelkie wartości mające znaczenie tylko dekoracyjne lub wartości zbędne”.

Przy ocenie parku maszynowego – metoda Bienkowskiego przewidywała rozdział maszyn i urządzeń na trzy grupy: potrze-

bane, rezerwowe i zbędne. Do potrzebnych – powinno się zaliczyć tylko te, które znajdują obciążenie przy istniejącej zdolności produkcyjnej zakładu. Jako rezerwowe można traktować te maszyny i urządzenia, które odpowiadają programowi produkcyjnemu w liczbie nie większej niż podwójna liczba maszyn

wo odpowiednie wielkości o pewien procent. Jego wysokość zależy od stanu technicznego maszyny aktualnie zainstalowanej, którą dana maszyna rezerwowa dubluje. Sumując wartość budynków i maszyn uzyskuje się tzw. wartość użytkową zakładu.

Wartość ta staje się punktem



Rys. 1. Ruch kosztów i przychodów okresowych

pracujących. Pozostałe maszyny i urządzenia należy traktować jako zbędne.

Wartość maszyn potrzebnych odpowiada sumie cen zakupu pomniejszonej o wartość odpowiadającą faktycznemu stopniowi ich zużycia. Podobnie ustala się wartość maszyn rezerwowych, pomniejszając dodatko-

wyścia do ustalania oprocentowania kapitału jako składnika kosztów stałych. Stopę procentową należy przyjąć z uwzględnieniem warunków rynku pieniężnego, co najmniej w wysokości płaconej przez PKO. Wskazane jest przy tym powiększenie tego minimum o 50%, gdyż tylko wówczas istnieje gwarancja lokal-

przemysłowych kapitału. Oto dalsze składniki kosztów stałych, które należy skalkulować:

- amortyzacja budynków, maszyn i urządzeń technicznych,
- koszty konserwacji maszyn i budynków,
- stałe opłaty podatkowe, ubezpieczenia itp.,
- koszty ogrzewania i oświetlenia pomieszczeń,
- płace stałych pracowników,
- rzeczowe koszty biurowe,
- koszty różne.

Następny krok dotyczy kalkulacji kosztów zmiennych. Podstawą ich wyliczenia jest zdolność produkcyjna wyznaczona przez agregat limitujący oraz program produkcji. W oryginalnym ujęciu Bienkowskiego jako składnik kosztów zmiennych występują:

- koszty surowców i półfabrykatów,
- koszty robocizny bezpośredniej,
- ubezpieczenia społeczne,
- podatki i opłaty zmienne,
- koszty napędu,
- koszty materiałów pomocniczych i narzędzi,
- oprocentowanie środków obrotowych,
- koszty różne.

Dalsze postępowanie prowadzące do ustalenia wartości koniunkturalnej polega na określeniu tzw. kosztów okresowych przy wykorzystaniu wykresu Hauswalda (rys. 1).

Najpierw wykreśla się linię przychodów wychodzącą ze środka układu współrzędnych na podstawie iloczynów ilości produktów wytwarzanych w skali roku i odpowiadających im cen sprzedaży. Następnie z punktu A wyznacza się linię kosztów stałych jako równoległą

watyzowanej firmy. Oprocentowanie powinno być niskie, by zachęcało do kupowania firm. Taniść tego kredytu nie groziłyby skutkami inflacyjnymi, gdyż w tym przypadku pieniądze ani na chwilę nie opuszczają kasy państwowej. Kredyty obrotowe i inwestycyjne byłyby uzyskiwane na normalnych zasadach komercyjnych.

3. Przeprowadzenie prywatyzacji po podjęciu niezbędnych decyzji zaczynałoby się od wy-

boru firmy doradczej, która przygotowałaby wycenę majątku zakładu oraz od dokonania w drodze przetargu wyboru banku, który kupi prywatyzowany zakład od skarbu państwa w oparciu o specjalny kredyt refinansowy, a następnie zorganizuje konkurs – sprzedaż. Oczywiście ten bank musi chcieć na tym interesie zarobić, a więc dopłacać do firmy możliwie krótko, sprzedać ją możliwie drogo i odzyskać w terminie pożyczone pie-

niądze, aby móc się rozliczyć ze skarbem państwa.

4. Konkurs powinien być rozstrzygnięty przez komisję, w której poza przedstawicielami banku, zainteresowanego zakładu oraz organu założycielskiego mogliby zasiadać niezależni eksperci.

5. W przypadku uporczywego braku ofert, bank powinien mieć prawo dokonania podziału zakładu i sprzedaży jego części, ewentualnie jego likwidacji

i sprzedania poszczególnych składników majątku.

6. W przypadku, gdy przedsiębiorca kupujący zakład nie będzie wywiązywał się ze zobowiązań finansowych wobec banku, ten ponownie przejmie zakład i przeprowadzi ponowny konkurs.

Uwaga: Projekt dotyczy szczególnie firm o złej kondycji ekonomicznej.



Ireneusz Ignaciuk
Maciej Trybuchowski

Koncepcja spółek i porozumień przedsiębiorstw (II)

I. Ignaciuk, M. Trybuchowski – Uniwersytet Warszawski, Wydział Zarządzania.

II. Możliwości inwestowania w Polsce – doświadczenia dotychczasowe

Stworzenie podstaw prawnych do powstawania w Polsce firm typu joint venture miało umożliwić naszym przedsiębiorstwom osiągnięcie przynajmniej części korzyści, jakie wynikają z tej formy współpracy z kapitałem zagranicznym.

Specyfika polskiej gospodarki powodowała, że przyczyny, dla których tworzone firmy joint venture, były odmienne niż w innych krajach; dotyczy to zwłaszcza strony polskiej.

Przesłanki tworzenia spółek joint venture przez polskie przedsiębiorstwa były następujące.

1. Uzyskanie zwolnienia z podatku dochodowego (wakacje podatkowe) na okres od 3 do 6 lat.
2. Zwolnienie z administracyjnych zakazów, nakazów, ograniczeń i kontroli dotyczących w głównej mierze plac oraz cen.
3. Zmniejszenie wielkości obowiązkowej odsprzedaży dewiz do 15 procent.
4. Zdobywanie środków dewizowych na zakup maszyn, urządzeń, półfabrykatów i surowców.
5. Uzyskanie dostępu do zachodnich

kanałów dystrybucji, patentów oraz know-how.

Mapa interesów strony polskiej uległa pewnej zmianie w związku z wprowadzeniem programu Balcerowicza, a zwłaszcza w związku z wprowadzeniem wewnętrznej wymiennalności złotego oraz z pojawieniem się bariery popytu w Polsce.

Dla przedsiębiorstw działających na polskim rynku najważniejsze są następujące udogodnienia:

- 1) Uzyskanie zwolnienia z podatku dochodowego na okres od 3 do 6 lat.
 - 2) Zwolnienie z zasad limitowania plac.
 - 3) Możliwość dostępu do zachodnich kanałów dystrybucji (strona polska bardzo dużą rolę przywiązuje do tego elementu).
 - 4) Możliwość uzyskania technologii, patentów oraz korzystania z know-how.
- Zawiązanie spółki joint venture jest traktowane jako szybka droga do przekształcenia własnościowych. Dodatkowo korzyści osiągane ze współpracy z kapitałem zagranicznym – dotychczas niedoceniane – to doświadczenia z zakresu zarządzania biznesem.

Istotną sprawą związaną z powołaniem spółek joint venture jest rozpoznanie interesu partnera zagranicznego.

Typowe motywy są tutaj następujące:

1. Zamiar ulokowania nadwyżek kapitału w przedsięwzięcie pozwalające uzyskać wysoką stopę zwrotu zaangażowa-

nego kapitału, która może być w Polsce o wiele wyższa niż w krajach zachodnich, mimo że ryzyko jest także o wiele wyższe.

2. Możliwość korzystania z taniej siły roboczej oraz relatywnie tanich niektórych surowców oraz energii.

3. Dążenie do opanowania nowych rynków zbytu w Polsce i wykorzystanie ewentualnej możliwości wejścia na rynki trzecie.

4. Ulokowanie produkcji w Polsce, gdyż ze względu na ostre wymagania dotyczące ochrony środowiska, produkcja ta nie może być kontynuowana w dotychczasowym miejscu.

5. Związki rodzinne lub przyjacielskie w Polsce.

Ostatecznym miernikiem oceny atrakcyjności inwestycji dla inwestora jest stopa zwrotu zaangażowanego kapitału, przy danym poziomie ryzyka. Stopa zwrotu może być (z definicji) maksymalizowana dwoma sposobami: przez minimalizację wkładu kapitałowego przy danym poziomie zysku albo przez maksymalizację zysku osiąganego przez inwestora.

W pierwszym przypadku kontrahenci zagraniczni minimalizowali swój wkład kapitałowy poprzez zawiązywanie spółek o stosunkowo niskim kapitale założycielskim. Braki w trwałym kapitale produkcyjnym były uzupełnione dzierżawą majątku od przedsiębiorstw państwo-

STANISŁAWA BIEŃKOWSKIEGO METODA...

do osi odciętych. Również z punktu A wyprowadza się linię kosztów zmiennych. Przecięcie linii przychodów i linii kosztów zmiennych oznaczone przez x wyznacza punkt krytyczny. Wykreślając z tego punktu prostą do osi odciętych, można określić stopień wykorzystania zdolności produkcyjnej, który stanowi granicę rentowności zakładu. Każde obniżenie tego stopnia powoduje straty, oznaczone na wykresie pomiędzy linią przychodów i kosztów zmiennych.

Teraz należy oszacować faktyczny, możliwy do osiągnięcia w danych warunkach stopień

wykorzystania zdolności produkcyjnej opierając się na danych zakładu lub analizie rynku. Oznaczamy ten stopień na osi odciętych i wykreślamy rzędną do punktu C. Przez ten punkt przeprowadzamy równoległą do linii kosztów zmiennych i na osi rzędnych otrzymujemy punkt A 1, określający teoretyczny poziom kosztów stałych, gwarantujący rentowność zakładu. Jeśli od tego teoretycznego poziomu kosztów stałych odejmiemy te wszystkie składniki kosztów stałych, które nie mogą ulec zmianie, otrzymamy oprocentowanie, jakiego można spodziewać się w konkretnych warunkach.

Aby otrzymać kapitał, który przy określonej stopie procentowej odpowiada wyznaczonemu poziomowi możliwego do osiągnięcia oprocentowania, należy posłużyć się wzorem:

$$K = \frac{X \times 100}{p}$$

gdzie:

X – wyznaczona wielkość oprocentowania,

p – aktualna stopa procentowa.

Uzyskaną tą drogą kwotę kapitałową Bieńkowski określa mianem wartości koniunkturalnej zakładu przemysłowego, różniczącą z wartością sprzedażną przy postępowaniu egze-

kucyjnym. Wydaje się, że omówiona metoda, opracowana przez Bieńkowskiego dla warunków gospodarczych Polski międzywojennej, nabiera ponownie znaczenia w trakcie realizacji reformy gospodarczej, która przecież zakłada postępowanie upadłościowe w odniesieniu do przedsiębiorstw notorycznie deficytowych oraz prywatyzowanie własności państwowej.

Zbigniew Martyniak

1. S. BIEŃKOWSKI: *Metoda ustalania wartości koniunkturalnej zakładu przemysłowego*, „Przegląd Organizacji” 1936, nr 1.

wych, które część swego majątku wnosily jako aport do spółki, a część dzierżawily. W drugim przypadku zyski mogą trafić do kontrahenta zagranicznego co najmniej na dwa sposoby:

- przychody osiągnięte przez kontrahenta zagranicznego wynikają z udziału w zysku spółki w proporcji równej udziałowi w kapitale założycielskim;
- przychody czerpane dzięki możliwości kontrolowania kanałów dystrybucji.

Pierwszy sposób osiągnięcia zysku jest naturalny, natomiast drugi – odbywa się z naruszeniem interesów strony polskiej.

Jeżeli spółka sprzedaje swoje towary przez sieć dystrybucji wspólnika zagranicznego, może to się odbywać po заниżonych cenach. W tym przypadku przychód nie będzie wpływał do spółki i nie będzie dzielony wśród wspólników proporcjonalnie do wkładu kapitałowego, gdyż będzie go przejmował wspólnik zagraniczny. Jego zysk będzie polegał na różnicy pomiędzy ceną zakupu towaru u innego producenta a ceną zakupu od spółki, która w pewnym stopniu kontroluje.

Jest to poważne niebezpieczeństwo dla polskiej strony w przypadku podpisania umowy, w której przewiduje się dostarczenie produktów spółki do sieci dystrybucji wspólnika zagranicznego. Sformułowania w umowach spółki typu „strona zobowiązuje się sprzedawać x procent produkcji spółki po cenach nie niższych niż średnie ceny obowiązujące na danym rynku” jest zabezpieczeniem niewystarczającym. Trudne może być bowiem dochodzenie swoich racji w momencie, gdy sprecyzowanie średnich cen na wyroby o pewnych parametrach technicznych i o pewnym standardzie jest wręcz niemożliwe.

Powyzsza możliwość naruszania interesu strony polskiej jest szczególnie niebezpieczna w momencie ostrego ograniczenia popytu na rynku krajowym i poszukiwania przez polskie przedsiębiorstwa możliwości zawiązywania joint venture głównie w celach zbytu towarów. Zagrożenie to jest oczywiście w pewnym stopniu nie do uniknięcia, należy jednak starać się maksymalnie przed nim zabezpieczyć.

W przypadku powoływania spółek joint venture przez przedsiębiorstwa państwowe mogą również występować następujące zagrożenia:

- wspólnik zagraniczny jest zainteresowany maksymalizowaniem krótkookresowego zysku kosztem naruszenia długookresowych interesów strony polskiej ze szczególnym niebezpieczeństwem związanym z gospodarowaniem wydzielonym majątkiem;
- przyjęte rozwiązania mogą spowodować, że wkład poszczególnych partnerów w spółkę lub na rzecz spółki może być nieekwiwalentny (przyjmowanie dodatkowych zobowiązań przez stronę polską).

Diametralnie nowa sytuacja działania kapitału zagranicznego związana jest z procesem prywatyzacji polskiej gospodarki.

Powoływanie spółek typu joint venture jest popularną metodą prywatyzacji na świecie, która w naszych warunkach odegra znaczącą rolę. Można przyjąć, że formy inwestowania kapitału zagranicznego w Polsce po wprowadzeniu prawa prywatyzacyjnego będą następujące:

1. Inwestycje portfelowe – zakup akcji prywatyzowanych przedsiębiorstw.
 2. Objęwanie drugiej emisji akcji przez kapitał zagraniczny.
 3. Inwestycje bezpośrednie
- powoływanie spółek typu joint venture
 - tworzenie nowych przedsiębiorstw.

Formy te różnią się nie tylko rozwiązaniami prawnymi, które w tym przypadku mają znaczenie drugorzędne, ale głównie treścią ekonomiczną. Podstawowym zagadnieniem jest ścieżka zasilenia finansowego przedsiębiorstwa, które staje się przedmiotem zainteresowania partnerów.

■ **Wariant pierwszy** – zakup akcji prywatyzowanego przedsiębiorstwa następuje wówczas, gdy pieniądze uzyskane z transakcji trafiają do sprzedającego (właściciela, czyli Skarbu Państwa). Nie zasilają one jednak przedsiębiorstwa.

■ **Wariant drugi** – oznacza przekształcenie przedsiębiorstwa państwowego w spółkę akcyjną oraz sprzedaż akcji będących własnością Skarbu Państwa. Równocześnie emituje się dodatkowe akcje, które podwyższają kapitał akcyjny i które są oferowane nabywcy zagranicznemu. Model ten będzie wyglądał następująco: założmy, że wartość udziałów Skarbu Państwa wynosi 1 000 000 i emituje się 1 000 000 akcji o wartości nominalnej 1. Akcje te sprzedaje się, a wpływy z tego tytułu zasilają Skarb Państwa. Równocześnie emituje się np: 100 000 akcji o wartości 1, podwyższając kapitał spółki i oferując akcje nabywcom zagranicznym. Te wpływy zasilają spółkę.

■ **Wariant trzeci** – powoływanie spółki typu joint venture polegałoby na wniesieniu do spółki części przedsiębiorstwa państwowego (ewentualnie całości w momencie zmiany przepisów ustawowych), kontrahent zagraniczny wnosilby aporty rzeczowe lub środki finansowe. Powstawałby nowy podmiot prawny.

W wariantie pierwszym przedsiębiorstwo nie uzyskuje żadnych korzyści finansowych, wariant drugi i trzeci może być dla firmy atrakcyjny. Tak więc każdy wariant musi wywołać różne zainteresowanie. Obszar interesów obejmuje trzy podmioty: Skarb Państwa, kontrahenta zagranicznego oraz przedsiębiorstwo (utożsamiane głównie z decydentami). Skarb Państwa – z punktu swojego krótkookresowego interesu – będzie opowiadał się za modelami, które spowodują szybki postęp procesu prywatyzacji oraz napływ środków finansowych (wariant pierwszy). Z punktu widzenia długookresowego wariant drugi też może być

atrakcyjny. W dłuższej perspektywie Skarb Państwa nie jest natomiast zainteresowany utrzymywaniem rozwiązań pozwalających na istnienie fikcyjnych przedsiębiorstw państwowych, które stracą swój produkcyjny charakter i będą żyć z dywidend uzyskiwanych od powołanej spółki.

Interesy inwestora zagranicznego mogą być bardzo różne. Uzasadniona jednak wydaje się teza, że oprócz inwestorów instytucjonalnych pozostali nie będą zainteresowani zasilaniem Skarbu Państwa. Będą natomiast dążyć do zasilenia przedsiębiorstw, gdyż zwiększa to pewność inwestycji, dając firmie szansę na podniesienie swojej sprawności technologicznej (możliwość zakupu maszyn i urządzeń bez konieczności zadłużania się).

Z punktu widzenia przedsiębiorstwa, a zwłaszcza dyrekcji, optymalnym wariantem jest powołanie spółki joint venture. Dyrekcja staje się stroną w negocjacjach z kontrahentem, jest w stanie osiągnąć pewne korzyści, może uzyskać gwarancje zatrudnienia na stanowisku dyrektora spółki (np. zapis w umowie spółki: „Dyrektor spółki jest powoływany na okres 10 lat. Wcześniejsze odwołanie dyrektora może nastąpić tylko z ważnych powodów, a w szczególności w razie niedbalstwa narażającego spółkę na szkodę. O wcześniejszym odwołaniu dyrektora decyduje zgromadzenie wspólników uchwałą podjętą większością 3/4 oddanych głosów”).

Metoda podwyższania kapitału zakładowego spółki może być nieatrakcyjna dla inwestorów, gdyż większy kapitał własny przy stałych zyskach to odpowiednio niższa stopa zwrotu kapitału oraz wyższe ryzyko.

Ustawa o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych nie ujednoliciła zasad prowadzenia działalności podmiotów zagranicznych. Obowiązująca ustawa o podejmowaniu działalności z udziałem kapitału zagranicznego równocześnie stwarza możliwość nabywania przez podmioty zagraniczne 10 proc. akcji bez żadnych ograniczeń, nabywanie większych pakietów wymagać będzie zgody prezesa Agencji do Spraw Inwestycji Zagranicznych. Ustawa prywatyzacyjna nie stwarza takich samych preferencji inwestowania, jak ustawa o joint venture. Stąd też pojawia się konieczność całocisowej ustawowej regulacji polityki rządu w stosunku do kapitału zagranicznego. Kolejna zmiana zasad działalności w Polsce (kolejna nowelizacja ustawy o joint venture) na pewno nie zwiększy pewności inwestowania w Polsce.

Zmiany ustawowe powinny zmierzać w kierunku likwidacji (z mocy prawa) przyznawanych wakacji podatkowych powoływanym spółkom joint venture. Zwiększona natomiast powinna być możliwość transferu zysku za granicę. Uważamy, że jest to przeszkoda, która w znacznym stopniu ogranicza napływ poważnych kapitałów do Polski.

Ireneusz Ignaciuk
Maciej Trybuchowski

Janusz Jamroga

Pilnie kształcić młodych

Doc. dr hab. J. Jamroga – Uniwersytet Szczeciński, członek prezydium ZG TNOiK.

Teza o czekającej nas i wymagającej natychmiastowej reakcji rewolucji w dziedzinie organizacji i zarządzania jest od dawna trudna do odparcia, a w chwili obecnej jej urzeczywistnienie staje się jedną z najpilniejszych konieczności. Lawinowo postępujące procesy zmian organizacyjnych, poszukiwanie nowych form prawnych i ekonomicznych działalności gospodarczej i społecznej czy zataczająca coraz szersze kręgi wymiana kadr zarządzających – to przykładowe zdarzenia i tendencje. Można nawet mówić o znacznej żywiołowości tych zjawisk i zaskoczeniu, jakie wywołują w środowiskach w różny sposób z nimi związanymi (kadra zarządzająca, działacze społeczni i polityczni, część środowiska naukowego). Zdaje się jednak, że jest to początek procesu nieuchronnego i obiektywnie związanego z dokonywanymi przekształceniami systemowymi w polityce gospodarczej, w życiu społeczno-politycznym (dotyczy to również sposobów sprawowania władzy) oraz w założeniach mechanizmu ekonomiczno-finansowego.

Zasadna staje się hipoteza, że powodzenie wymienionych przekształceń globalnych jest w decydującym stopniu uzależnione od gotowości ludzi do ich zrozumienia, od przyswojenia celów i strategii realizacyjnych oraz od samodzielnego wypracowania własnych, spójnych z ogólnymi założeniami działań przekształcających bezpośrednie środowisko (zawodowe, społeczne, lokalne itp.). W przypadku realizacji ról zawodowych i zachowań związanych z instytucjami gospodarczymi

grupą o szczególnych możliwościach stymulujących jest kadra kierownicza.

Od jej wiedzy, umiejętności i świadomości, a także motywacji do rozwoju własnego i zmian szeroko rozumianego środowiska organizacyjnego zależy nie tylko zasięg i trwałość podejmowanych innowacji, ale także ich efektywność ekonomiczna i koszty społeczne. Obraz lat minionych i okresu aktualnego nie jest jednak nawet zadowalający, a słabości form i metod pracy oraz przygotowania zawodowego znajdują zbyt często odbicie w osiągniętych rezultatach, w sytuacji i perspektywach kierowanych jednostek czy w bierniej postawie wobec strategii radykalnych zmian (1). Stąd też dokonywaną wymianę kadr zarządzających podmiotami gospodarczymi można traktować z dużym ładunkiem emocjonalnym i mieć zastrzeżenia do stosowanych metod i kryteriów, jak też zgłaszać obawy o wartość i motywację niektórych następców. Mimo to proces wymiany jest pilną koniecznością.

Możliwości rozwojowe naszych przedsiębiorstw, a zatem także całej gospodarki, limitowane są kreatywnością ich liderów, zakresem ich wiedzy menedżerskiej, umiejętnościami szukania i wykorzystywania szans, zdolnością sterowania rozwojem własnym i podwładnych czy adaptacyjnością zachowań. Jak już nadmieniono, typowy dyrektor (a także jego zastępcy i większość szefów służb) nie posiadał takich atrybutów i czynił niewiele starań, aby je wykształcić lub rozwinąć. Był po prostu „produktem” systemu centralistyczno-nakazowego i jego mechanizmów, racjonalnie reagującym na sygnały centrum, umiejętnie selekcyjnym je według kryterium istotności dla siebie i instytucji oraz nie skorym do rzetelnego i głębokiego angażowania się w nowości i administracyjnie inicjowane procesy innowacyjne. Trudno więc oszacować, jak wielka powinna być wymiana kadry kierowniczej, aby spowodowała łańcuchową reakcję innowacyjno-efektywnościową w polskiej gospodarce. Być może raczej mają ci, którzy oceniają, że

zaledwie co dziesiąty obecny szef odpowiada wymaganiom nowoczesnego menedżeryzmu i businessu, a drugie tyle jest w stanie znacznie podwyższyć swoje kwalifikacje zawodowe i dostosować je do trudnych ról i zadań (por.2).

Na problem ten trzeba jednak spojrzeć również z innej strony. Efektywność i możliwości rozwojowe naszej gospodarki są zależne nie tylko od szybkich decyzji kadrowych w obrębie wąskiej elity kierowniczej, lecz w olbrzymim stopniu od kompleksu działań przygotowawczych, rozwojowych i motywacyjnych, składających się na zarządzanie kadrami w przedsiębiorstwie (por.1). Niezbędne jest bowiem już w chwili obecnej myślenie o bliższej i dalszej przyszłości. Bliższa – to wzbogacenie i aktualizacja kwalifikacji obecnej kadry kierowniczej średnich i niższych szczebli oraz specjalistów o wysokich kwalifikacjach (głównie absolwentów wyższych uczelni) stanowiących tradycyjną i naturalną bazę dla awansów kierowniczych. Działania te należy traktować jako cykliczne, bowiem ze względu na cechy otoczenia przedsiębiorstwa (por.5) należy spodziewać się dalszego skrócenia okresu aktualności wiedzy uzyskanej na kolejnych szczeblach edukacji. Biorąc zaś pod uwagę obecne możliwości instytucji zajmujących się przygotowaniem i doskonaleniem kadr kierowniczych dla gospodarki – realizacja tych zadań może trwać kilkadziesiąt lat. .

Inaczej wygląda problem przygotowania kadr kierowniczych dla okresów odległych. Można przyjąć, że czas najkrótszy to lata niezbędne na kształcenie ponadpodstawo-

we, wyższe (ewentualnie policealne) oraz etap adaptacji społeczno-zawodowej. W przybliżeniu jest to więc

okres około 11-12 lat, w ciągu których dostarcza się kandydatowi na kierownika fachowych informacji, rozpoznaje i rozwija uzdolnienia i umiejętności, kształtuje nastawienia i postawy.

W chwili obecnej zadanie to wydaje się być balastem dla zaspokojenia potrzeb bieżących, absorbujących i tak niewielkie środki. Jednakże odkładanie go na później lub przeciwstawianie zadaniom aktualnym może wkrótce doprowadzić do powstania ponownej luki pokoleniowej w tej grupie zawodowej i uniemożliwić wręcz dobór kandydatów na stanowiska kierownicze według powszechnie uznawanych w świecie kryteriów merytorycznych i zdolności rozwoju.

Pojawiają się więc pytania, w jakim momencie i w jakiej formie młodzi ludzie stykają się z problematyką sprawnej organizacji, efektywnej pracy, nowoczesnego kierowania, przedsiębiorczości itp. Odpowiedzi nie są optymistyczne, bowiem poza nielicznymi grupami kształconymi na poziomie średnim (w zakresie ekonomiki przedsiębiorstw i organizacji gospodarki narodowej w technikumach i liceach ekonomicznych i handlowych) dla reszty jest to przysłowiowa terra incognita. Programy średnich szkół technicznych preferują wąską specjalizację i przygotowanie zawodowe, natomiast licea ogólnokształcące, jak dotąd, powielają formułę najlepszego (czytaj najobszerniejszego) przygotowania do studiów, holdując przewadze akademizmu i dziedzin teoretycznych nad kształtowaniem zdolności znajdowania rozwiązań w skomplikowanej i dynamicznej rzeczywistości. Nic więc dziwnego, że wprowadzenie w problematykę organizacji i zarządzania (2) czy kształtowanie nawyków racjonalnych i efektywnych zachowań traktowane jest marginesowo i zależy od zainteresowania nauczyciela i jego możliwości czasowych. Głównym więc źródłem wiedzy młodego, choć już formalnie dojrzałego Polaka staje się obserwacja indywidualnych przypadków, zasłyszana (znacznie rzadziej przeczytana i fachowa), subiektywnie podana informacja lub (rzadziej) własne doświadczenia z dorywczej pracy.

Przy typowym dla tego wieku krytycyzmie i fragmentaryczności obrazu rodzi się często przeświadczenie o katastrofalnym poziomie organizacji, przypadkowości rozwiązań kształtowanych przez siły żywiołów i niemocy człowieka, który jest przedmiotem oddziaływań biurokratyzowanego świata instytucji. Brak podstaw usystematyzowanej wiedzy uniemożliwia selekcję informacji, ich rzeczową analizę, diagnozę przyczyn zjawisk czy ocenę własnych możliwości, a w końcu demotywyduje do zgłębiania i stosowania potwierdzonych przez praktykę metod i zasad naukowych. Stan taki, jeśli nawet w przyszłości ulegnie zmianie wskutek przyswojenia rzetelnych podstaw wiedzy, może pozostawić trwały ślad w psychice, nawykach i strategii postępo-

wania. Może wywołać swoisty dysonans między zasobem posiadanych informacji a zdolnością ich skutecznego zastosowania pomniejszoną przekonaniem o nieopłacalności zachowań nonkonformistycznych i racjonalnych metodologicznie.

■ Czy istnieje zatem możliwość przerwania tego swoistego błędnego koła?

■ Jakie są ku temu realne środki działania?

Na oba te pytania można odpowiedzieć twierdząco.

Obecna reforma nauczania w szkolnictwie ponadpodstawowym odchodzi od schematyzmu i wymuszonej jednolitości rozwiązań. Dotyczy to również treści programów, które są w głównej mierze wynikiem wyborów dokonywanych w szkole przez nauczycieli i uczniów. Treść przekazywana uczniom jest wynikiem selekcji dokonywanej także za pomocą kryterium ich przyszłych potrzeb życiowych i zawodowych. Trzeba więc postawić pytanie, co tym młodym ludziom będzie potrzebne za lat pięć, dziesięć czy piętnaście. W zestawie wyselekcjonowanych umiejętności musi znaleźć się

rozumienie świata organizacji, zdolność organizowania (życia, domu, pracy), umiejętność współdziałania w zespole i kierowania nim, umiejętność tworzenia własnych organizacji i zarządzania nimi.

Wszystkie te problemy są domeną organizacji i zarządzania, która oferuje nie tylko sprawdzone praktycznie koncepcje, lecz jeszcze cenniejszą metodykę poszukiwania sprawnych rozwiązań.

Odpowiedź na drugie pytanie dotyka działań wielu instytucji i różnych grup ludzi. Najważniejsze jest środowisko szkolne, tam bowiem musi pojawić się gotowość pozytywnej reakcji na ofertę zewnętrzną. Partnerem w tej działalności musi być wyspecjalizowana i fachowa instytucja zdolna podjąć się takich działań z pobudek opartych na wartościach wyższych i bez liczenia na korzyści finansowe. Wydaje się, że do ról tych szczególnie predestynowane są jednostki naukowo-dydaktyczne wyższych uczelni oraz stowarzyszenia wyższej użyteczności o charakterze naukowym. Wśród tych ostatnich szczególnie rola przypada

Towarzystwu Naukowemu Organizacji i Kierownictwa, posiadającemu niemal 65-letnie tradycje i wpisującemu na listę swych celów m.in. popularyzację wiedzy i wzrost kultury organizacyjnej oraz promowanie rozwoju w sferze kierowania (por.3). Czy jednak Towarzystwo w dostatecznym stopniu kieruje swą uwagę i środki w stronę młodzieży uczącej się i stanowiącej bazę dla przyszłych elit kierowniczych?

Trudno o jednoznaczne oceny, lecz

pewne fakty mogą być świadectwem nowych prądów i prób nadrobienia utraconego dystansu.

W 1987 roku Zarząd Główny TNOiK ogłosił konkurs na projekt podręcznika dla szkół średnich z zakresu organizacji i zarządzania. Najlepsza praca została wydrukowana (3) w roku 1989, stała się przedmiotem dyskusji i wzbudziła zainteresowanie. Reorganizacja resortu oświaty i opisane wcześniej przekształcenia w systemie nauczania odsunęły nieco moment weryfikacji jego przydatności poprzez oddanie w ręce właściwego adresata, czyli młodzieży szkolnej. W 1990 roku w ramach tzw. eksperymentów pedagogicznych wychowawcy otrzymali liczącą się (do 150) pulę godzin do wykorzystania według uznania własnego i uczniów. Wówczas w pierwszej klasie VI Liceum Ogólnokształcącego w Szczecinie wybór padł na problemy organizacji i zarządzania i po kontaktach z Oddziałem TNOiK zdecydowano się na formę systematycznego, semestralnego cyklu wykładów traktowanych jako podstawa do dalszych nauk i doświadczeń praktycznych.

Uznano, że najpilniej potrzebna jest znajomość zasad racjonalnej pracy własnej, umiejętność skutecznego działania w zespole oraz podstaw kierowania pracą innych. Wspomniane opracowanie ma spełnić charakter przewodnika i inspirować do dalszych, samodzielnych poszukiwań. Przewiduje się także inne formy pogłębiania zainteresowań, na przykład spotkania z odnoszącymi sukcesy menedżerami, wyieczki do zakładów pracy.

Pomocy dla tak realizowanego kształcenia udzielać będzie Pomorska Filia Polskiej Fundacji Promocji Kadr.

Wydaje się, że przyjęta w prezentowanym przypadku koncepcja przyspieszenia pierwszego poważnego kontaktu młodzie-

ży z problemami organizacji i zarządzania może być przedmiotem upowszechnienia i doskonalących modyfikacji.

Realizuje podstawowe cele edukacyjne w sposób nowoczesny, a przede wszystkim rozwija zainteresowania, wywołuje potrzeby oraz sprzyja ich wzbogaceniu i utrwaleniu.

Odwołuje się też do naturalnej w tym wieku, niewyrachowanej aktywności i chęci podejmowania prób – nawet przy znacznym ryzyku. Wywołać wreszcie powinna odrochę zarówno rywalizacji, jak i współdziałania w warunkach konkurencji – tak ważne w działalności menedżerskiej i każdej związanej z organizowaniem sprawnych przedsięwzięć.

Zwracamy się więc z prośbą o uwagi, sugestie, a także współdziałanie w samym eksperymencie lub jego propagowaniu, przyrzekając równocześnie informować o dalszym jego przebiegu i rezultatach.

Janusz Jamroga

Przypisy:

1. Prowadzone w latach 80. kompleksowe badania (por. 6) kadry kierowniczej polskich przedsiębiorstw dostarczyły interesującego materiału potwierdzającego słabe tendencje rozwojowe, preferowanie strategii zachowawczych, skłonność do kunktatorstwa itp.

2. Którędy przecież nadal często odmawia się miana nauki czy cech teorii, a w Polsce od wielu lat traktuje się jako jedną ze specjalności ekonomii.

3. Autorstwa prof. dra hab. HENRYKA BIENIOKA p.t. „Wstęp do nauki organizacji i zarządzania”.

Bibliografia

1. J.JAMROGA: *Przekształcenia systemu zarządzania przedsiębiorstwem*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego (w druku).

2. R.RUTKA: *Zmiany nastawień kadry kierowniczej przedsiębiorstw w latach 80*. Referat na konferencję nt. „Przekształcenia systemu zarządzania przedsiębiorstwem”, Szczecin 1990.

3. Statut TNOiK, 1989.

4. E.WEJSZCZAK: *Świadomość ekonomiczna kadry kierowniczej a zmiany systemu zarządzania przedsiębiorstwem*. Referat na konferencję nt. „Przekształcenia systemu zarządzania przedsiębiorstwem”, Szczecin 1990.

5. B.WAWRZYŃIAK: *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE 1989.

6. *Wzbogacanie pracy kadry aparatu zarządzania – wyniki badań z lat 1986-90 w ramach CPB-P 08.01.5.8* pod kierunkiem J.JAMROGI, maszynopis niepublikowany, Sopot.

Uciekający świat

Uciekający świat – tak zatytułował swoją niewielką (około 100 stron) zgrabną i zdecydowanie wartą przeczytania książkę, poświęconą przede wszystkim katalizującej roli techniki i nauki w dzisiejszym świecie gospodarczym, prof. dr hab. Stefan Kwiatkowski (*). Książka jest zbiorem esejów o postępie technicznym i jego związku

z rozwojem gospodarczym, napisanym ciekawie, żywo. Tok rozumowania Autora jest przeplatany stale cytacjami (czasami jest ich aż za dużo), ilustrowany tabelami i rysunkami. Byłaby to książka łatwa i sympatyczna gdyby nie jej temat i zasadniczy wątek przewijający się stale przez tok rozumowania Autora – wątek katastrofalnego opóź-

nienia technicznego, a nawet szerzej cywilizacyjnego, który stał się udziałem krajów do niedawna szumnie zwanych się socjalistycznymi. Problematyka książki z jednej więc strony bardzo interesująca, z drugiej – w zestawieniu ze stanem gospodarki i techniki w krajach post-socjalistycznych – szalenie przynębiająca. A swoją drogą, wielu z tych uczonych, którzy do niedawna tak szumnie uzasadniali wyższość ustroju socjalistycznego, opisywali „wspaniały”

postęp techniczny i ekonomiczny tych krajów jest ciągle wśród nas. To im powinna być zadedykowana ta książka. Dedykacja – „wszystkim uczonym blaznom i głupcom poprzednich dworów” byłaby bardzo na miejscu.

Książka podzielona jest na sześć części. Pierwsza część książki omawia w skrócie zasadnicze przemiany, którym podlega światowa gospodarka i przyczyny sukcesów krajów nowo uprzemysłowionych. Część druga jest poświęcona



Krzysztof Zieliński

Przyszłość oparta na kulturze organizacyjnej

Autor jest studentem Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

S. Brandt (1) postrzega organizację przyszłości nie jako dyrektywno-kontrolną, lecz jako opartą na informacji. Wymienia kilka jej atrybutów: 1. niska liczba szczebli hierarchicznych; 2. zwiększenie elastyczności i autonomii firmy. Duże firmy muszą się stać federacją stosunkowo autonomicznych jednostek organizacyjnych, każda z nich pracuje samodzielnie jak grupa partyzancka na wojnie (stąd ich angielska nazwa – guerilla profit centers). Struktura każdej z nich musi być elastyczna, bariery między departamentami płynne; 3. oddzielenie systemu od struktury. Chodzi tutaj o dostosowanie systemu bardziej do uczestników niż do jednostek organizacyjnych.

Generalnie, struktury funkcjonują obecnie tak, aby zabezpieczyć firmę przed działaniami jednostek.

Przyjmując taką filozofię, trzeba sobie odpowiedzieć na podstawowe pytanie: czy i jak system ogranicza jego uczestników?

A. Toffler widzi organizację przyszłości (2) jako składającą się z niewielkich komponentów powiązanych ze sobą w czasowe konfiguracje. Każdy z tych komponentów ma swoje własne połączenia z otoczeniem, swoją własną politykę, czyli działa bez pośrednictwa centrum.

Organizacje te będą organizacjami dualnymi (dual organizations), zdolnymi do zmiany swojej struktury w zależności od warunków otoczenia. A. Toffler stwierdza, że będą one jak: „...plastik przyszłości, który zmienia formę pod wpływem ciepła lub zimna, ale powraca do swojej podstawowej struktury w normalnej temperaturze.” Można taką organizację porównać do armii – demokratycznej w okresie pokoju i wysoko scentralizowanej podczas wojny. Uczestnicy takiej organizacji muszą potrafić zaadaptować się do każdego warunków tak, aby móc funkcjonować w wielu strukturach i rolach.

Różni teoretycy starają się nadać takiej organizacji przyszłości adekwatną nazwę. L. Wunderman określa ją jako „grupy działające jako intelektualni komandosi, którzy zaczną usuwać struktury hierarchiczne”. T. Judge stosuje określenie „sieci” (network) zauważając, że sieć nie jest przez nikogo koordynowana, uczestnicy sami koordynują swoje działania, stąd możemy mówić o autokoordinacji.

Wskazuje to na znaczną autonomię uczestników przyszłej organizacji, będą oni musieli wykorzystać wszystkie swoje zdolności, aby właściwie tę autonomię spożytkować. Ich działania będą decydowały o przetrwaniu i rozwoju firmy. Jednocześnie ta wzrastająca odpowiedzialność będzie miała znaczny wpływ na za-

chowania organizacyjne. Można zatem sformułować wnioski:

Stawianie przed pracownikiem ambitnych zadań w połączeniu z zasadą sprzężenia zwrotnego stanowi najlepszy sposób jego socjalizacji. W ten sposób będzie on mógł przyswoić sobie normy i wartości organizacyjne.

Przyszła organizacja będzie oparta na kulturze organizacyjnej.

Zachowania uczestników nie będą wynikiem z obawy przed przełożonym, a decyzje będą podejmować sami uczestnicy opierając się na: swoich umiejętnościach, rozpoznaniu otoczenia, zinternalizowanych celach, normach i wartościach określających kryterium satysfakcji (określenie pewnej progowej normy, od której dana alternatywa nas satysfakcjonuje).

Pewną próbą oparcia organizacji, czy szerzej - społeczeństwa na powyższych zasadach jest propozycja budowy społeczeństwa multidywilizyjnego (multidivisional form society) wysunięta przez W. Ouchiego (3). Istotą tej teorii jest pozioma koordynacja społeczeństwa. Każda sporna kwestia pojawiająca się między poszczególnymi grupami społecznymi powinna być rozwiązywana między nimi samymi. Grupy te przy pomocy swoich przedstawicieli powinny dążyć do osiągnięcia consensusu. Dopiero ich wspólna decyzja jest przedstawiana rządowi.

Oczywiście, formuła M dotyczy wszystkich poziomów życia społecznego od społeczeństwa jako całości do pojedynczego przedsiębiorstwa. Organizacja M jest pośrednia w stopniu centralizacji między organizacją scentralizowaną a zdecentralizowaną. Najistotniejszą cechą tej formy jest częściowa niezależność poszczególnych jednostek (dywizji). Każda z nich produkuje dobra specyfi-

CO CZYTAĆ?

wzrastającej roli technik informacyjnych i informatycznych – systemem K i K (komunikacja i komputery) i stanowi swoiste preludium do części trzeciej. Omawia ona znaczenie nauki i techniki w napędzaniu tempa procesów rozwojowych współczesnej, już globalnej gospodarki. Część czwarta koncentruje się wokół problemów polityki innowacyjnej i znaczenia techniki. Autor przedstawia tutaj rozbudowany model współdziałających elementów postępu technicznego. Wreszcie części piąta i czwarta omawiają odpowiednio problematykę korporacji ponadnarodowych oraz sieci powiązań i współpracy gospodarczej – regionalnej i globalnej.

Namawiam Czytelników zainteresowanych postępem technicznym i jego rolą w współczesnej gospodarce do przeczytania

tej książki. Jej najlepsze fragmenty to część pierwsza, druga i trzecia. Pomimo faktu, że niektóre dane statystyczne są już przestarzałe, bo pochodzą z połowy lat osiemdziesiątych obrazują one trendy, które nie uległy zmianie, czasem nawet ulegały wzmocnieniu. Rozważania Autora o przemysłach globalnych i aktywizacji małych firm, sukcesach krajów nowo uprzemysłowionych, roli sieci informacyjnych i technik komputerowych, kumulacji postępu technicznego uważam za bardzo interesujące i co bardzo ważne – przystępnie napisane. Część czwarta jest już trochę słabsza i łamie konwencję książki, bowiem Autor dotychczasową prezentację faktów, trendów i zjawisk w dzisiejszym świecie techniki i gospodarki uzupełnia rozważaniami modelowymi: modelem po-

stępu technicznego opracowanym przez ONZ, który ma sens, ale nazwy jego elementów brzmią po prostu strasznie: orgaware, humanware, inforware, technoware. Pół biedy, jeśli Czytelnik zna angielski i nie spróbuje tłumaczyć tych słów na język polski. Zresztą model ten Autor po prostu mógł sobie dawać, jako że nie korzysta z niego w kolejnych dwóch esejach: o korporacjach ponadnarodowych i współpracy regionalnej i globalnej. Esey o korporacjach ponadnarodowych jest ciekawy sam w sobie, jako że jest to najciekawszy bodaj fenomen obecnej gospodarki globalnej – supermocarstwa gospodarcze, które nie występują w imieniu żadnego państwa, narodu, regionu. One po prostu są, rosną i dominują światową produkcję, handel, usługi. I nie ma ich

praktycznie w obszarze niegdyśszych krajów socjalistycznych, których rola w światowej produkcji i handlu – jak zauważa Autor dramatycznie spada w okresie ostatnich dziesięciu lat (zwłaszcza jest to widoczne w zakresie eksportu dóbr przetworzonych). Ostatnia część książki jest w mojej opinii zdecydowanie najsłabsza. Jak gdyby Autorowi zabrakło wiatru w żaglach. Trochę uwag o współpracy wielostronnej, globalizacji nauki i techniki i zdawkowe uwagi (może i słusznie) na temat opcji europejskich krajów członkowskich RWPG.

Warszawa, lipiec 1990,

Krzysztof Oblój

* STEFAN KWIATKOWSKI: *Uciekający świat*, Wydawnictwo Spółdzielcze, Warszawa 1990, s. 106.

czne dla siebie i odmienne od produktów pozostałych dywizji. Jednak każda jednostka korzysta ze wspólnych rozwiązań technologicznych, ośrodka badawczego, personelu doradczego.

Każda dywizja zna wielkość swojej sprzedaży, wydatków, szacuje swój zysk. Generalny dyrektor nie interesuje się rozwojem produktów, zarządzaniem personelem w ramach dywizji. Istotne są dla niego wskaźniki ekonomiczne, interweniuje w momencie przekroczenia pewnej granicznej linii. Koordynacji działań wszystkich dywizji służy wspólna dla wszystkich, podporządkowana dyrektorowi naczelnemu, komórka planowania strategicznego i komórki księgowości oraz finansów.

Istotą tej formy organizacji jest konieczność zachowania równowagi pomiędzy celami zespołu (całej firmy) a celami indywidualnymi (poszczególnych dywizji).

Przejawia się ona w dwóch obszarach:

1. Podejmowanie decyzji – menedżerowie dywizjonalni rozpatrują sporne kwestie między sobą, do dyrektora generalnego przychodzą z konkretnymi propozycjami. Poszukiwanie w każdej sprawie pośrednictwa dyrektora generalnego sprzyjałoby wzrostowi centralizacji.

2. Alokacja zasobów – jeśli każdy widzi tylko maksymalizację zysku, to efektem tego jest bezwzględna walka o zasoby. Z tego wynika potrzeba uzgadniania spornych kwestii na szczeblu menedżerów pośrednich.

Dla efektywnego funkcjonowania organizacji M niezbędne jest istnienie dwóch omawianych wcześniej norm: normy wzajemności i pamięci społecznej, które stanowią istotny element kultury organizacyjnej. Znaczącą rolę w jej kształtowaniu odgrywa kierownictwo poprzez umożliwianie działania i wykorzystywanie zasady sprzężenia zwrotnego. Przejawia się to w konkretnych działaniach wynikających z praktyki zarządzania.

Jednym z istotnych elementów jest słownictwo. K. Oblój stwierdził, że „...trudno jest ludzi integrować wokół produkcji traktorów.” (4) Stąd konieczność stworzenia hasła, idei, krótkiego zwrotu pozwalającego zintegrować pracowników. Tworząc takie hasło trzeba wyjść z założenia, że jeden obrazek warty jest tysiąca słów, jedno słowo można zaszczyć w tysiącach umysłów. Szczególnie użyteczny dla wyboru hasła może być schemat dla diagnozy organizacyjnej McKinsey'a – 7S (strategia, struktura, styl, system, personel, umiejętności, nadzwyczajne cele). Pozwala to na zidentyfikowanie słabych stron organizacji, a tym samym określa kierunek oddziaływań kierownictwa.

Drugim elementem kształtującym kulturę organizacyjną jest sposób rozwiązywania problemów przez uczestników organizacji.

Jest to kombinacja ich indywidualnych wysiłków, zebrań, narad oraz rozmów

w „cztery oczy”. Określają one zasady kierowania istniejące w danej organizacji. Będą one zupełnie inne w organizacji opartej na strukturze hierarchicznej niż w organizacji o strukturze elastycznej.

Dosyć istotnym elementem modyfikującym zachowania pracowników jest sposób spędzania czasu i przyzwyczajenia szefa, np. szef pierwszy przychodzący do pracy i ostatnią opuszczający. Powyższe elementy wskazują na konieczność jak najstaranniejszej selekcji kandydatów na stanowiska kierownicze. Obecnie umiejętność pracy z zespołem staje się kluczem do sukcesu firmy. Pełnienie swej roli przez kierownika znajduje także odbicie w rytuałach. W każdej organizacji istnieją specyficzne praktyki kontaktów z pracownikami, dotyczące na przykład:

- zatrudniania i wdrażania pracowników do obowiązków oraz ich zwalniania;
- informowania pracowników o wprowadzeniu nowego produktu;
- zawiadamiania o porażkach firmy, o konieczności zamknięcia zakładu.

Ocenę znaczenia roli firmy i jej przywódców można znaleźć w mitach i opowiadaniach, krążących wśród uczestników organizacji. Z powyższych rozważań wynika istotny wniosek: kierownik musi się stać przywódcą (liderem), a jego głównym zadaniem stanie się umożliwienie, a nie ograniczanie; poprzez określone zachowania dążyć on do stworzenia pewnych pożądanych norm i wartości organizacyjnych. Jednakże kreowanie wartości jest zawsze niezwykle trudnym wyborem. Większość firm chce osiągnąć wzrost zysku, udziału w rynku, jakości, reputacji itp. Niestety, maksymalizowanie wszystkich wartości jednocześnie jest niemożliwe, należy dokonać wyboru. Organizacja często staje przed tego rodzaju dylematami i od ich rozwiązania zależy jej późniejszy sukces.

Peter i Waterman wśród podstawowych wartości dynamicznych, rozwijających się firm wymienili: wiarę w to, że osiągnięto pozycję najlepszą; wiarę w najwyższą jakość produktu; wiarę w zdolności i umiejętności pracowników; wiarę w znaczenie innowacyjności.

Wynika z tego, że zinternalizowane wartości stanowiące istotę kultury organizacyjnej stają się coraz bardziej znaczącym składnikiem współczesnych organizacji. W ich tworzeniu uczestniczy otoczenie poprzez swoje reakcje na działanie firmy oraz udział biorą przywódcy poprzez praktykę zarządzania.

* * *

Ideą tego artykułu było ukazanie wzrastającej roli kultury organizacyjnej. Ma ona na celu zlikwidowanie trzech głównych luk występujących we współczesnym przedsiębiorstwie (według klasyfikacji Ansoffa):

- luka informacyjna między personelem technicznym a kierownictwem firmy;
- luka semantyczna między generalnym kierownictwem a personelem badawczym (wynikająca z różnic w języku,

w postrzeganiu pewnych zjawisk jako sukcesów);

- luka wynikająca z istnienia różnych kryteriów osiągnięcia celu (dla jednych celem jest określona technologia, dla innych jest ona środkiem do osiągnięcia celu np. zwiększenia rentowności).

Luki te wskazują na różnice w normach i wartościach pomiędzy poszczególnymi grupami pracowników. Zatem

rolą kultury organizacyjnej jest ukształtowanie norm i wartości wspólnych dla wszystkich uczestników.

J. Naisbitt stwierdził, że przyszłość należy do wysokiej technologii i ścisłej kooperacji (high-tech and high-touch). Jeżeli wysoka technologia stanowi wciąż coraz większy udział w produkcji przemysłowej, to

ścisła kooperacja wciąż jeszcze często pozostaje postulatem nie zrealizowanym. I to właśnie jest podstawowym wyzwaniem stojącym przed kulturą organizacyjną.

Mamy więc z jednej strony coraz bardziej zmienne otoczenie, z drugiej – konieczność coraz szybszej reakcji przedsiębiorstwa. Jednocześnie badania Ansoffa wskazują na wysoki poziom postrzegania zmienności przez przedsiębiorstwa. Oznacza to, że przedsiębiorstwa wciąż obawiają się „zepchnąć” zarządzanie w głąb organizacji. Zadaniem badaczy więc musi się stać wykazywanie i prezentacja wyższości organizacji opartej na kulturze organizacyjnej nad organizacją tradycyjną. Szczególnie zasadne wydaje się prowadzenie badań nad różnicą w antycypacji zagrożeń między tymi dwiema formami organizacji.

Jeżeli przyjmiemy założenie, że organizacja jest zarządzana na podstawie modelu, wówczas możemy wyróżnić cztery jego zmienne (5): informacja o organizacji, otoczeniu, relacjach zewnętrznych organizacja-otoczenie i relacjach wewnętrznych w organizacji. Można więc wysunąć hipotezę, że przyczyną niepowodzeń organizacji jest nieadekwatność zmiennych modelu do rzeczywistości. Jak sobie z tym radzi organizacja oparta na kulturze organizacyjnej? Oczywiście, proces zarządzania w tych organizacjach jest także oparty na modelu, jednakże jest to model bardziej złożony (większa różnorodność stanów zmiennych). Jest to model bardziej odpowiadający złożonemu i zmiennemu otoczeniu.

Głównym zatem celem elastycznych struktur jest zminimalizowanie czasu przebywania organizacji w obszarze nieciągłości. Należy jednak stwierdzić, że niezależnie od rozwiązań organizacyjnych immanentną cechą uczestników jest niechęć do zmian (resistance to change). Można to wyraźnie dostrzec w koncepcji cyklu życia organizacji. Zakłada ona, że każda organizacja przechodzi przez kilka faz życia, przy czym cykl może być powtarzany wielokrotnie.



Zbigniew Kękuś

Strategia zarządzania w przedsiębiorstwach wielozakładowych

(I)

Mgr Z. Kękuś – Instytut Ekonomiki Przemysłu Akademii Ekonomicznej w Krakowie.

Charakterystyczny dla przedsiębiorstw wielozakładowych system „dwu-władzy” sprawia, że zakres samodzielności decyzyjnej pozostawiony dyrekcjom (kierownictwom) zakładów stanowi często zarzewie konfliktów i sporów kompetencyjnych między nimi a centralnymi zarządami przedsiębiorstw. Zakres ingerencji centrali w działalność operacyjną zakładów oraz w formułowane przez nie strategie powinny być adekwatne do możliwości kadrowych, technicznych i organizacyjnych tych jednostek. Zakres decentralizacji tj. „delegowania uprawnień decyzyjnych na niższe szczeble zarządzania, przez umożliwienie menedżerom na różnych szczeblach operacyjnych podejmowania kluczowych decyzji, związanych z ich obszarami odpowiedzialności” (1).

Zróznicowany w odniesieniu do poszczególnych dziedzin działalności zakładów zakres uprawnień decyzyjnych zdecydował o wyodrębnieniu przez A. Campbella i M. Goolda

trzech podstawowych stylów strategicznego zarządzania w przedsiębiorstwach wielozakładowych – planowanie strategiczne, kontrola finansowa, kontrola strategiczna (2).

Za podstawę do zaklasyfikowania zakładu do jednego ze stylów zarządzania służyły odpowiedzi przedstawicieli jego zarządu (wybór jednego z trzech możliwych, zróżnicowanych według zakresu ingerencji naczelnego kierownictwa, wariantów) na pytania zgrupowane w dwóch zestawach tematycznych (3) obejmujących oddziaływanie planowania i oddziaływanie nadzoru.

I. Oddziaływanie planowania

W zestawie pierwszym znalazły się pytania dotyczące między innymi – struktury organizacji, rozmiarów i roli sztabu funkcjonalnego w centralnym zarządzie, zakresu uczestnictwa naczelnego dyrektora w decyzjach oraz ustalaniu strategii zakładu, sposobu wykorzystywania formalnego systemu strategicznego planowania, częstotliwości inicjowania poważnych zamierzeń inwestycyjnych, dotyczących zakładu przez centrum, kryteriów używanych przez centralny zarząd w ocenie proponowanych przez kierownictwo zakładu projektów inwestycyjnych.

II. Oddziaływanie nadzoru

Zestaw „oddziaływanie nadzoru” stanowi następujące pytania:

- jakie (obok finansowych) niefinansowe i strategiczne cele są ustalone dla zakładu na początku każdego roku?
- jak dużą uwagę przywiązuje się do celów finansowych w przeciwieństwie do celów strategicznych?
- w jaki sposób ustalone są cele finansowe?
- z jaką dokładnością monitorowana jest finansowa skuteczność zakładu w ciągu roku?
- jakie bodźce stosowane są wobec zarządu zakładu?
- jakiego rodzaju konsekwencje spotykają kierownika zakładu, który nie osiągnął założonych, rocznych celów finansowych?

Zaden z wymienionych wcześniej stylów nie ma zdecydowanej przewagi nad pozostałymi, a wszystkie są narażone na podstawowe napięcia i konflikty, które rozwiązywać musi centralny zarząd. Najważniejsze spośród nich to dokonywanie wyborów między następującymi alternatywami (4):

- wyraźnie określone zakresy odpowie-

dzialności przeciw wielorakim perspektywom;

- szczegółowe planowanie przeciw przedsiębiorczym decyzjom;
- silna władza naczelnego kierownictwa przeciw autonomii zakładów;
- długoterminowa strategia przeciw krótkookresowym celom finansowym;
- ścisły nadzór przeciw elastycznemu realizowaniu długoterminowych celów.

Planowanie strategiczne

Jego cechą charakterystyczną jest głębokie zaangażowanie centralnego zarządu w ustalanie strategii firmy. Kierownicy zakładów zgłaszają propozycje, lecz naczelne kierownictwo rezerwuje dla siebie prawo „ostatniego głosu”. Planowanie strategiczne zapewnia stałą kontrolę i równowagę w procesie ustalania strategii zakładu. Wymiana poglądów i ich różnorodność sprzyjają doskonałemu składanych propozycji odnośnie do strategii. Mimo iż ostateczne decyzje podejmuje centrala, kierownicy zakładów są świadomi, że ich propozycje będą szczegółowo analizowane.

Innym walorem planowania strategicznego jest to, że umożliwia ono tworzenie strategii integrujących zakłady znajdujące się w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. Ma to szczególnie istotne znaczenie wówczas, gdy występują ścisłe więzi między obszarami aktywności gospodarczej, poszczególnych zakładów. Planowanie strategiczne zapewni także osiągnięcie efektu synergii.

Największą zaletą zastosowania prezentowanego stylu zarządzania jest

powstawanie ambitnych strategii całego przedsiębiorstwa.

Stosujące go korporacje są najbardziej efektywne w udzielaniu pomocy

PRZYSZŁOŚĆ OPARTA...

Podstawowymi fazami są przedsiębiorczość, kolektywność, formalizacja, odnowa. Niechęć do zmian wzrasta przy przejściu z fazy kolektywności do fazy formalizacji. Organizacja osiągnęła sukces i oczywista jest tendencja do określenia względnie „sztywnych” reguł gry. Jeśli osiągniemy sukces działając w pewien określony sposób, będziemy się starać działać tak samo, aby ten sukces powtórzyć. Takie założenie zmniejsza różnorodność korporacji. To z kolei zmniejsza jej innowacyjność. L. Pauling powiedział kiedyś, że „najlepszym sposobem stworzenia dobrych pomysłów jest mieć dużo pomysłów.” Narzucenie

pewnych standardów w większym lub mniejszym stopniu ten przepływ ogranicza.

Od dążenia do standaryzacji nie będzie także wolna organizacja oparta na kulturze organizacyjnej. Jej efektem będzie wejście w obszar nieciągłości. Niemniej czas trwania faz w nowoczesnej organizacji ulegnie skróceniu, a tym samym ulegnie skróceniu czas przebywania w obszarze nieciągłości. Takie ujęcie problemu wskazuje na konieczność zintensyfikowania badań empirycznych, zmierzających do zidentyfikowania kultury organizacji oraz badań nad związkiem elastycznych struktur opartych na

kulturze organizacyjnej i szybkości cyklu życia tych organizacji.

Krzysztof Zieliński

1. S. BRANDT: *Entrepreneurship In Established Companies: Menaging Toward The Year 2000*, Dow Jones – Irwin, Homewood, 1986.

2. A. TOFFLER: *The Third Wave*, William Morrow, New York 1980.

3. W. OUCHI: *The M-Form Society*, Addison – Wesley Publishing Company, 1984.

4. K. OBLÓJ: *Zarządzanie, ujęcie praktyczne*, PWE, WARSZAWA 1986.

5. K. OBLÓJ: *Strategia przetrwania organizacji*, PWE Warszawa, 1987.

swaim jednostkom organizacyjnym w celu osiągnięcia przewagi nad konkurentami. Centralny zarząd ustala kierunki, w jakich powinna być rozwijana działalność, natomiast menedżerowie jednostek organizacyjnych posiadają swobodę w wyborze opcji umożliwiających osiągnięcie założonych celów. „Odgórnie” ustalanie zamierzeń strategicznych sprawia ponadto, że jednostki uczestniczące w ich realizacji nie muszą wykazywać nadmiernej troski o bieżące, krótkoterminowe, finansowe skutki ich działań. Oto zalety efektywnych systemów planowania strategicznego:

- koncentrują uwagę na kluczowych kwestiach;
- wnikliwie badają przesłanki, stojące za propozycjami strategicznymi;
- łączą odpowiednie informacje, analizy oraz poglądy dotyczące propozycji;
- zapewniają wystarczająco dużo czasu zarówno na formalne spotkania jak i nieformalne kontakty, służące pełnej eksploatacji głównych możliwości strategicznych;
- kreują forum do kształtowania decyzji oraz uzyskiwania poparcia i przekonania o ich słuszości w zgrupowaniu.

Planowanie strategiczne obok wspomnianych zalet ma także wiele wad. Jego procedura jest kłopotliwa i kosztowna. Kierownicy liniowi mogą czuć się ponadto sfrustrowani, gdy ich wybory strategiczne są odrzucane lub zmieniane.

Rodzą się obawy, że w dążeniach do centralizacji zarządzania silne kierownictwo pozbawi jednostki organizacyjne samodzielności. Zanikają motywacje do zachowań przedsiębiorczych.

Występuje ograniczona adaptacyjność organizacji do zmieniających się wymagań rynku. Szczególnie wtedy, gdy wraz z ograniczoną autonomią jednostek występuje słabe rozeznanie ich rynków przez centralny zarząd. Jak potwierdza praktyka, przedsiębiorstwa stosujące planowanie strategiczne często przez długi czas trzymają się strategii przynoszących straty. To zjawisko występuje ze szczególną ostrością w wysoce zdywersyfikowanych korporacjach.

Kontrola finansowa

W przedsiębiorstwach stosujących ten styl zarządzania, posiadające zapewnioną samodzielność „centra zysku” – tj.

ośrodki odpowiedzialne zarówno za koszty jak i za dochody (5) – tworzą podstawowe jednostki organizacyjne.

One też ponoszą odpowiedzialność za swą strategię rozwoju. Naczelny zarząd nie dokonuje weryfikacji planów strategicznych swych jednostek organizacyjnych. Wpływ na ich działalność wywiera natomiast przez krótkoterminową kontrolę finansową. Kontrola ta ma nakłonić

zakłady do wyznaczania sobie trudnych, lecz osiągalnych celów, gwarantujących zwrot poniesionych nakładów kapitałowych oraz coroczny wzrost zysków. Świadomość tych celów jest sama w sobie czynnikiem motywującym. Dyrektorzy przedsiębiorstw uważają, że zachęcanie kierowników jednostek do działań przedsiębiorczych i do maksymalnego wykorzystania możliwości powiększenia zysków w sposób, jaki oni sami uważają za słuszny, skutkuje lepszymi rezultatami niż krępowanie ich planowaniem strategicznym. Pozwalają kierownikom niższych szczebli na opracowywanie własnych strategii.

Przedsiębiorstwa o kontroli finansowej koncentrują się na wynikach finansowych w najbliższej przyszłości. Upraszcza to proces kontroli i pozostawia ośrodkom zysku znaczny obszar swobody. Ocenie ich kierownictwa służą obiektywne kryteria finansowe wiążące ich cele z celami całego przedsiębiorstwa.

Największym walorem kontroli finansowej jest bezpośrednie motywowanie menedżerów do poprawiania wyników finansowych ich jednostek.

Cele są jasne i wyraźne. Okresy zwrotu nakładów inwestycyjnych krótkie. Działalność jest uważnie monitorowana. Rozbieżności osiąganych efektów z przyjętymi zamierzeniami powodują „wnikliwie pytania z góry” oraz „szybkie reakcje z dołu”. Rygorystyczna dyscyplina finansowa zapewnia – przynajmniej w krótkim okresie – wysokie zyski. Styl ten posiada także inne zalety.

■ Jest sposobem uwalniania menedżerów od nieefektywnych przedsięwzięć. Przez skłanianie jednostek produkcyjnych do akceptowania trudnych zadań oraz ścisły nadzór nad ich realizacją, centrala wymusza przyjmowanie planów, których wykonanie przynosi wymierne rezultaty. W ten sposób naczelne kierownictwo skłania kierownictwo podległych jednostek do zrezygnowania z nieskutecznych strategii.

■ Przynosi zadowalające rezultaty, gdy jest stosowany wobec początkujących menedżerów. Przekazanie odpowiedzialności za zysk na najniższe poziomy zarządzania daje tym menedżerom sposobność zdobywania doświadczeń we wstępnych etapach ich karier kierowniczych. Osiągnięte tam rezultaty oznaczają dla jednych początek zawodowych sukcesów, dla innych, mniej skutecznych, konieczność rozstania z firmą. Ci, którzy przetrwają, są świadomi, że poddani byli testom przeprowadzonym według najsurowszych kryteriów. Nabywają pewności siebie, a „psychologia zwycięzcy” kreuje śmiałość w podejmowaniu decyzji ambitne kierownictwo.

■ Jest efektywny w wysoce zdywersyfikowanych przedsiębiorstwach, które realizują swe własne strategie. Naczelne kierownictwo może zarządzać przez stosowanie odpowiednich wskaźników, porównując osiągnięcia poszczególnych jednostek.

Styl „kontroli finansowej” nie jest wszakże pozbawiony mankamentów. Oto niektóre z nich.

■ Nieprzychylnie – na ogół – nastawienie stosujących go kierownictw do strategii inwestycji o długich okresach realizacji i zwrotu poniesionych nakładów. Tak postępujące jednostki nie mają zabezpieczenia przed agresywnymi konkurentami, uwzględniającymi w swych strategiach długookresową perspektywę. W skrajnych przypadkach styl ten może prowadzić do wykorzystywania jednostek dla osiągnięcia krótkoterminowych celów oraz – wręcz – awersji do chęci poniesienia ryzyka. Brak wsparcia agresywną strategią sprawia, że wzrost w przedsiębiorstwach jest częściej pochodną przejmowania (nabywania) nowych jednostek niż wewnętrznego rozwoju firmy. Realizacja tej strategii rozwoju trafić może z czasem na trudne do przekroczenia bariery.

■ Ograniczenie możliwości zdecentralizowanej strategii do eksploatacji potencjalnych efektów synergicznych między jednostkami produkcyjnymi.

■ Wierność ustalonemu celom finansowym wyklucza może adaptowanie strategii do zmieniających się warunków (m.in. podejmowanie korzystnych przedsięwzięć). Szczególnie w tych rodzajach działalności, gdzie warunki ulegają gwałtownym zmianom, kontrola finansowa może spowodować „przegapienie” nowych, niespodziewanych rodzących się możliwości.

Kontrola strategiczna

Przedsiębiorstwa, które stosują „kontrolę strategiczną”, usiłują spożytkować zalety opisanych wcześniej stylów zarządzania, eliminując jednocześnie ich wady. Także w nich – podobnie jak miało to miejsce w przypadku kontroli finansowej – podstawowymi jednostkami organizacyjnymi są centra zysku. Celem realizowanego przez naczelny zarząd procesu planowania strategicznego jest natomiast stworzenie długoterminowego, strategicznego kontekstu jako przeciwwagi dla konserwatywności kontroli.

Styl ten charakteryzuje zarówno potrzeba rozbudowy biznesu, jak i maksymalizowania bieżących wyników finansowych.

Odpowiedzialność za strategię spoczywa na menedżerach wszystkich szczebli, lecz muszą oni posiadać akceptację naczelnego kierownictwa. W tym celu realizowany jest staranny proces planowania. Dyrekcja dokonuje rewizji planów, aby ocenić ich logikę, wykazać słabości oraz zachęcić jednostki do starannych przemyśleń strategicznych. Ocenia też poziom równowagi osiągniętej między inwestowaniem w celu rozbudowy biznesu oraz zaangażowania w realizację krótkoterminowych celów finansowych, ustalanych w odrębnym procesie budżetowym. Mimo że stosujące styl „kontroli



W pierwszej części artykułu (PO 8-9/90) podkreśliłem, że koordynacyjna funkcja controllingu obejmuje koordynację tworzącą i sprzęgającą. Poniżej – o koordynacji systemów planowania i kontroli. Ze względu na wzajemne, integralne powiązanie planowania i kontroli („planowanie bez kontrolowania nie ma sensu, kontrola bez planowania jest niemożliwa” (1) będę dalej mówił o jednym, wspólnym systemie tj. systemie planowania i kontroli.

Controlling (II)

Jacek Goliszewski

Koordynacja systemu planowania i kontroli

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

Metaplanowanie

Koordynacja tworząca systemu planowania i kontroli (SPK) obejmuje zaprojektowanie i wprowadzenie do realizacji danego SPK. Chodzi tu o planowanie planowania, czyli o tzw. metaplanowanie; metasystem (system controllingu) wyodrębnia różnorodne podsystemy planowania i kontroli oraz ustala zakres koordynacji sprzęgającej tj. charakter i zakres powiązań wewnątrz poszczegól-

nych podsystemów jak i między nimi (2). Schemat metaplanowania przedstawia rysunek 1. System planowania i kontroli kształtowany jest na podstawie wielu kryteriów (3). W ich ramach wyróżnia się następnie tzw. parametry różnicowania, umożliwiające szczegółową analizę przyszłego systemu i wyodrębnienie jego elementów.

■ Kryterium funkcjonalne – określają jest tu zakres i charakter zadań planowych oraz ich wzajemne powiązania. Parametry różnicowania zadań planowych to: – obiekty planowania; mogą nimi być cele, działania, zadania, projekty, obsza-

ry funkcyjne przedsiębiorstwa (np. marketing, produkcja) bądź poszczególne zakłady („division”), – okresowość; tj. planowanie długo-, średnio- i krótkoterminowe, – szczeble planowania; planowanie strategiczne, taktyczne, operacyjne (planowanie strategiczne często utożsamia się z planowaniem długookresowym: planowanie strategiczne może być jednak krótkookresowe – w odniesieniu do obiektu planowania wyznacza ono kierunek dla planowania długookresowego, – rodzaj celów; w zależności od celów planowania wyróżnia się:

STRATEGIA ZARZĄDZANIA

strategicznej” przedsiębiorstwa są zainteresowane planowaniem swoich jednostek organizacyjnych, pozostawiają jednak ich kierownictwu możliwie największy obszar dla wykazania inicjatywy.

Dyrekcja koncentruje się bardziej na ustanawianiu pożądaných procesów planistycznych, rewizji oraz krytyce propozycji jednostek, niż na wskazywaniu im sposobów postępowania. Dokonuje ścisłej kontroli opierając się na osiągniętych rezultatach, uwzględniając cele finansowe i strategiczne.

Presja na ustalanie długoterminowych celów strategicznych wynika z przeświadczenia, że uwieńczona sukcesem realizacja strategii wymaga wielu lat, a czysto finansowe mierniki powodzenia mogą nie uwzględniać czynników, które decydują o przewadze konkurencyjnej.

Długoterminowe cele strategiczne muszą zatem dopełniać krótkoterminowe finansowe mierniki działalności. Przedsiębiorstwa, stosujące omawiany styl, poszukują zmiennych, krótkoterminowych miar postępu w kierunku długoterminowych celów strategicznych. Są to, na ogół, mierniki, których zadaniem jest pomiar przewagi konkurencyjnej (postęp w innowacjach produktów, poziom usług, udział w rynku itp.); odzwierciedlają one także zakres wykonania celów finansowych. Ustalenie zbioru wiarygodnych, niefinansowych miar kontroli strategicznej wprawdzie jest bardzo pożądane, jednak w praktyce jest niezwykle trudnym zadaniem, podobnie jak zachowanie równowagi między celami strategicznymi i finansowymi.

Niewątpliwie największą zaletą tego stylu jest to, że motywuje on kierowników

jednostek organizacyjnych do przyjmowania aktywnych, przedsiębiorczych postaw poprzez pozostawienie im znacznego zakresu samodzielności decyzyjnej oraz odpowiedzialności za podejmowane decyzje. W ocenie jednego z menedżerów, stosujących kontrolę strategiczną „... pozostawienie takiej wolności jest czasami przyczyną zdenerwowania i obaw, gdy czuje się, że jest się zdany na własne siły. Jeśli jednak bezustannie indaguje się centralę i oczekuje jej opinii, w rzeczywistości nie jest się odpowiedzialnym za decyzje. Gdy coś się nie powiedzie, jest to tak samo twoja wina, jak i naczelnego kierownictwa” (6).

Jako walor kontroli strategicznej uznać należy także – motywowane ostrymi procesami kontroli – dążenie jednostek organizacyjnych do osiągnięcia ustalonych uprzednio celów.

Zbyt rygorystyczna kontrola i kurczone trzymanie się zaplanowanych celów mogą spowodować ujawnienie się postaw i zachowań kierowników zakładów sprzecznych z intencjami naczelnego kierownictwa. Kontrola strategiczna może spowodować, między innymi, niechęć do podejmowania ryzyka oraz atrofie elastyczności postaw. I to jest wadą tej kontroli. Trudność stwarza konieczność równoczesnej realizacji zadań strategicznych i finansowych, celów krótko- i długoterminowych. Kierownikowi zakładu może znaleźć się w rozterce – dać priorytet agresywnym planom wzrostu czy też preferować mniej śmiałe plany o krótkim horyzoncie czasowym. A więc występują wątpliwości w ustalaniu celów strategicznych. Gdy dominują zadania następujące trudności w ich pomiarze, kłopotliwa staje się w praktyce ich weryfi-

kacja. Gdy celów strategicznych nie można zmierzyć precyzyjnie i obiektywnie, konieczne jest poprzestanie na ocenie subiektywnej, komplikującej proces kontroli. Omawiany styl zarządzania może przynosić nieefektywną formę kontroli finansowej.

*

Charakterystyczną cechą zaprezentowanych stylów strategicznego zarządzania w przedsiębiorstwach wielozakładowych jest to, że dając rozległe, odmienne w każdym przypadku, uprawnienia decyzyjne kierownikom jednostek organizacyjnych, zapewniają jednocześnie stałą łączność między nimi i naczelnymi zarządami przedsiębiorstw. Funkcjonując samodzielnie zakłady działają jednocześnie „pod kontrolą”. Zatwierdzanie budżetu, planowanie bądź przyznawanie środków kapitałowych są instrumentami nadzoru ze strony centralnego zarządu.

Kierownictwa zakładów posiadają natomiast swobodę dla ujawniania swej inicjatywy i przedsiębiorczości. One też ponoszą całkowitą odpowiedzialność za skutki błędnych wyborów.

Zbigniew Kękus

1. R.H.GARRISON: *Managerial Accounting*, Business Publications, INC. Plano, Texas 1985.

2. M.GOOLD, A.CAMPBELL: *Many best ways to make strategy*, Harvard Business Review, 1987 No.6.

3. A.CAMPBELL: *Strategic Management Style*, materiały konferencyjne „managing in the Multi-Business Company”, Ashridge Strategic Management Centre, London 1990.

4. M.GOOLD, A.CAMPBELL: *Managing the Diversified Corporation: The Tensions Facing the Chief Executive*, Long Range Planning, 1988 vol. 21 No. 4.

5. R.H.GARRISON: op.cit. s. 453.

6. M.GOOLD, A.CAMPBELL: *Many best...*, op.cit.

a) planowanie przedmiotowe (akcyjne) odnoszące się do realnych obiektów i działań przedsiębiorstw np. produkcja określonego produktu,

b) planowanie formalne tj. budżetowanie dotyczące wyniku i płynności przedsiębiorstwa np. uzyskanie odpowiedniej stopy rentowności,

– charakter zadań planowych; tj. ustalenie zadań dotyczących treści planowania i związanych z tym procesów decyzyjnych („substance planning”), których realizatorem jest menedżer oraz zadań controllera odnoszących się do sterowania procesami planowania („process planning”).

■ **Kryterium instytucjonalne** – dotyczy ono organizacji planowania tj. realizatorów, aspektów czasowych i szczebli zarządzania zajmujących się planowaniem, jak również organizacyjnego połączenia planowania ze strukturą organizacyjną przedsiębiorstwa. Ważne jest tu także sporządzenie tzw. podręcznej książki planowania, opisującej realizowany SPK i będącej jednym z instrumentów koordynacji. Do parametrów różnicowania należą:

– struktura formalna, tj. wyodrębnienie organów planowania oraz przyporządkowanie im zadań związanych z planowaniem, – „struktura przepływów”, tj. strukturyzacja procesu planowania.

W ramach tego kryterium rozpatruje się też sprawy dotyczące połączenia procesu planowania z organami planowania. Połączenie to może odbywać się w formie:

1. Planowania odgórnego („top-down”): kierownictwo przedsiębiorstwa ustala cele strategiczne, które są podstawą do wypracowania działań operacyjnych na wyższych szczeblach zarządzania.

2. Planowania progresywnego („bottom-up”): punktem wyjścia są plany częściowe niższych szczebli zarządzania, które stopniowo, postępując „do góry”, łączone są w plan całościowy.

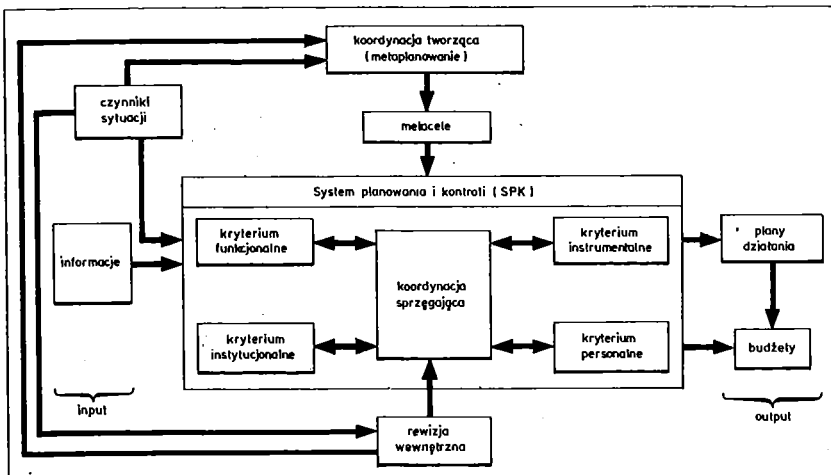
3. Planowania cyrkulacyjnego, łączącego w sobie dwie powyższe formy; jest ono najczęściej spotykane w praktyce.

4. Specyficzną formę planowania spotyka się w firmach japońskich – można ją określić jako planowanie horyzontalne: planowanie skoncentrowane jest na drugim szczeblu zarządzania, który gromadzi różnorodne propozycje dotyczące planów, koordynuje je i wypracowuje plan całościowy, a następnie uzgadnia z kierownictwem przedsiębiorstwa. Decyzje dotyczące wypracowania planu są decyzjami grupowymi; drugi szczebel zarządzania jest też w całości odpowiedzialny za wykonanie planu.

■ **Kryterium instrumentalne** – wyodrębniane są różnorodne instrumenty (np. analiza wartości, ekstrapolacja trendu) wspomagające procesy planowania.

■ **Kryterium personalne** – dotyczy ono: – wpływu danego SPK na motywację, zachowania, kryteria wartości itp. poszczególnych pracowników oraz kulturę przedsiębiorstwa, – wyboru odpowiednich pracowników zajmujących się planowaniem.

Na kształtowanie SPK wpływają jednocześnie cele (tzw. metacele), jakie chce się za pomocą danego systemu osiągnąć



Rys. 1. Koordynacja tworząca systemu planowania i kontroli

(np. przejrzystość i lepsza kontrola procesów w przedsiębiorstwie, zmniejszanie ryzyka działań) oraz sytuacja przedsiębiorstwa (jego struktura organizacyjna, technologia produkcji itd.). Kształtowanie SPK przeprowadzane jest w formie zarządzania projektami. W celu ułatwienia i harmonizacji decyzji zespołu projektowego w jego składzie, obok różnych specjalistów (tzw. promotorów wiedzy), powinny się znaleźć osoby mające odpowiednią władzę (tzw. promotorzy władzy) (4). Dobór członków zespołu projektowego powinien więc być przemyślany.

Output SPK stanowią plany (działania), które przekształcane są następnie w budżety tj. określone wartościowo i ilościowo plany dla poszczególnych jednostek decyzyjnych.

Zakłóceniom w funkcjonowaniu systemu (np. w wyniku działania czynników zewnętrznych) przeciwdziała się w ramach koordynacji sprzęgającej. Sprawność systemu nadzoruje rewizja wewnętrzna.

Zadania controllingu

Główne zadania controllingu w ramach koordynacji sprzęgającej SPK można przedstawić w punktach jak niżej.

1. Koordynacja planowania strategicznego z planowaniem operacyjnym. Planowanie strategiczne i operacyjne uzupełniają się wzajemnie: wypracowane na poziomie operacyjnym działania stanowią środek określonych na szczeblu strategicznym celów i strategii. Chodzi tu więc o nielatwy proces przekształcenia splotu różnorodnych informacji o charakterze jakościowym (np. strategii) w konkretne cele i działania operacyjne. Problemy związane z tym przekształceniem wynikają z braku ogólnych reguł postępowania przy formułowaniu strategii, skoncentrowaniu decyzji strategicznych na najwyższym szczeblu zarządzania, trudności w strukturyzacji procesów strategicznych jak również niewłaściwego przekształcenia organizacyjnego danej strategii (klasyczna teza Chandlera: „Structure follows strategy”). Celem koordynacji musi być większa strukturyzacja procesów strategicznych, ich sprzężenie z procesami operacyjnymi, jak również włączenie niższych szczebli zarządzania

w procesy formułowania strategii. Służy temu wprowadzenie controllingu na szczeblu strategicznym (controlling strategiczny) oraz rozbudowa głównego instrumentu controllingu tj. rachunkowości do formy rachunkowości zarządzającej.

2. Powiązanie planów częściowych w plan całościowy. Problem koordynacji planów częściowych i ich połączenia w plan całościowy polega na uwzględnieniu „konkurencji” między planami częściowymi o ograniczone surowce i zasoby pieniężne w przedsiębiorstwie, jak również różnorodnych przedmiotowych i czasowych zależności między tymi planami.

Dla uwzględnienia wzajemnych powiązań między planami częściowymi stosuje się tzw. planowanie sukcesywne i planowanie jednoczesne (5). Przy planowaniu sukcesywnym plany częściowe ustalane są jeden po drugim, przy czym punktem wyjścia jest plan stanowiący w przedsiębiorstwie wąskie gardło (tzw. prawo wyróżnawcze planowania sformułowane przez niemieckiego ekonomistę Gutenberga). Takim wąskim gardłem w warunkach naszej gospodarki jest obecnie zbyt.

Planowanie sukcesywne może być wsparte planowaniem jednoczesnym, w którym za pomocą różnych modeli (np. modeli symulacyjnych) plany częściowe i występujące między nimi zależności ustalane są równocześnie. Aczkolwiek u podstaw tych modeli leżą upraszczające założenia, modele te mogą być w wielu przypadkach znaczącą pomocą.

3. Koordynacja między działalnością marketingu, produkcji i działem rozwoju.

Szczególnie w procesie innowacyjnym centralną rolę odgrywa wzajemne współdziałanie między marketingiem, produkcją i rozwojem. Firmy amerykańskie i japońskie, które już wcześniej doceniły znaczenie integracji tych trzech obszarów wykazują się o wiele krótszym czasem rozwoju i wprowadzenia na rynek innowacji oraz mniejszą liczbą tzw. innowacji chybotliwych niż ma to miejsce w Europie. Amerykanie wprowadzili nawet nowe słowo dla zafałszywania Europy w tej dziedzinie: „euroskleroza”.

Często w przedsiębiorstwie zdarza się, że pracownicy marketingu nie za bardzo wiedzą, nad czym pracują inżynierowie rozwoju; ci ostatni natomiast usiłują realizo-





wać swoje patenty nie uwzględniając potrzeb i wymagań rynku. W ramach zadań controllingowych dąży się do polepszenia przepływu informacji między tymi trzema obszarami oraz tworzenia dodatkowych form organizacyjnych umożliwiających ich wzajemną integrację.

4. Powiązanie budżetowania z planowaniem przedmiotowym. Tematem tym zajmę się przy przedstawieniu problematyki budżetowania w jednym z następujących artykułów.

5. Planowanie i kontrola kosztów pośrednich administracji przedsiębiorstwa (controlling kosztów pośrednich). Planowanie kosztów pośrednich dla administracji przedsiębiorstwa, czyli tzw. obszarowy kosztów pośrednich odbywa się – ponieważ administracja nie „produkuje” bezpośrednio na rynek – ogólnikowo, na podstawie decyzji dyspozycyjnych lub szacunków. Z reguły ogranicza się to do podania górnej granicy kosztów, które w danym okresie nie powinny być przekroczone. Siłą rzeczy kontrola tak zaplanowanych kosztów musi być mało efektywna (6).

Szukając możliwości oszczędności w obszarach kosztów pośrednich przeprowadza się z reguły różnorodne jednorazowe akcje, jak np. ograniczanie rozmów telefonicznych, zmniejszenie zakupów materiałów biurowych bądź redukcję pracowników. Są to jednak działania

pozorne – potrzebne są tu rozwiązania całościowe, uwzględniające całokształt problemu. Podstawą wypracowania takich rozwiązań mogą być różnorodne instrumenty planowania i kontroli kosztów obszarów administracyjnych, z których najważniejszymi są analiza wartości kosztów pośrednich („overhead value analysis”) i tzw. budżetowanie od zera („zero – base budgeting”) (7). Obydwie metody – mówiąc ogólnie – polegają na ustrukturyzowaniu obszarów kosztów pośrednich. Odbywa się to – jak ma to miejsce w analizie wartości – poprzez dokładne wyodrębnienie w tych obszarach poszczególnych operacji wraz z ich kosztami, bądź ustalenie poprzez ilościowy i jakościowy opis tzw. poziomów operacji (przy budżetowaniu od zera). Po dokonaniu takiej strukturyzacji specjalna grupa projektowa, złożona między innymi z kierowników działów administracyjnych i odbiorców „usług” tych działów, specjalistów rachunku kosztów dokonuje szczegółowej analizy wyłonionych operacji i wypracowuje możliwości dla ich oszczędniejszego przeprowadzania. Przygotowanie i przeprowadzenie każdej z tych metod trwa ok. roku, aczkolwiek instrumenty te mogą być – przy rezygnacji z odpowiedniej dokładności – również wykorzystane w procesach planowania.

6. Powiązanie planowania i kontroli (por. punkt „Metaplanowanie”). W celu

zapewnienia odpowiedniej harmonizacji między tymi dwiema funkcjami konieczne jest dokładne ustalenie zakresu, charakteru oraz sposobu wykorzystania informacji kontrolnych. Ważne jest także zapewnienie tzw. równości strukturalnej (8) tj. by struktury, w których się planuje odpowiadały jednocześnie strukturom, w których dokonuje się kontroli.

Działania controllingu muszą skoncentrować się na wyżej wymienionych problemach koordynacji. O służących temu instrumentach jak np. rachunkowości zarządzającej, controllingu strategicznym, budżetowaniu – w następujących artykułach.

Jacek Goliszewski

1. Por. J. Wild: *Grundlagen der Unternehmensplanung*, Opladen 1981, s.144
2. Por. P. Horvath: *Controlling*, München 1990, s.187 i 191
3. Por. B. Bircher: *Planungssystem*, w: Handwörterbuch der Planung, wyd. N. Szyperski. Stuttgart 1989, s. 1505-1515, P. Horvath: j.w., s. 191-204, M. Welge: *Planung*, Stuttgart 1985, s. 149-163.
4. Por. D. Koreimann: *Management*, München 1988, s. 25-26.
5. Por. H.Ch. Pfohl: *Planung und Kontrolle*, Stuttgart 1981, s. 128-150
6. por. P. Horvath: j.w., s. 272
7. Por. P. Horvath: j.w., s. 273 i nast.
8. Por. R. Franken, E. Fresse: *Kontrolle und Planung* w: Handwörterbuch der Planung, j.w., s. 894.

PRZYPOMNIENIA – SPROSTOWANIA – CIEKAWOSTKI

Esprit braci Michelin

Bracia André i Edouard Michelin byli nie tylko założycielami słynnej francuskiej firmy w Clermont – Ferrand, produkującej przede wszystkim opony do wszelkiego rodzaju pojazdów, od rowerów i dorożek po cząwszy, a na samochodach i samolotach skończywszy, lecz także najwybitniejszymi – obok Henry de Châtelliera – pionierami taylorizmu we Francji.

G. Béquart, były prezes Francuskiego Krajowego Komitetu Organizacji (odpowiednik naszego TNOiK) i w okresie międzywojennym inżynier w firmie Michelin twierdzi, że „esprit Michelin” było tym, o czym „każdy mówił, ale czego nikt nigdy nie zdefiniował. Każdy wyczuwał, że chodzi tu o pewien sposób rozumowania, który jest niemożliwy do określenia za pomocą kilku słów czy nawet kilku zdań” (1).

Owo „esprit Michelin” częściowo manifestowało się zapewne w zbiorze wskazówek szefa firmy, z którym musiał się zapoznać każdy kandydat do pracy w zarządzie zakładów Michelin. Już w pierwszej z nich można było przeczytać, że „jeśli zrobie-

nie czegoś wielkiego nie jest twoim pragnieniem, nie ubiegaj się o pracę w naszej firmie, bo nie pozostaniesz w niej na dłużej” Inna wskazówka zatytułowana „Gafy” zawierała następującą instrukcję: „Za każdym razem, kiedy popełnisz gafę, udaj się do swojego szefa i przeanalizuj z nim przyczyny, które spowodowały, że się skompromitowałeś. Podejmij środki zmierzające do tego, aby taka sytuacja nie powtórzyła się i dokonaj ulepszeń w wykonywaniu twojej pracy”. Jeszcze inna dotyczyła odpowiedzialności osób przygotowujących decyzję: „Kiedy udajesz się z dokumentem po podpis do szefa, nie myśl, że weźmie on odpowiedzialność za ciebie”. Osoby przygotowujące dokumenty do podpisu przez swojego szefa powinny wiedzieć, że nie ma on czasu czytać wszystkiego, co mu się przedkłada do akceptacji. Ponoszą więc odpowiedzialność za wszystko, co szef podpisuje.

Inżynierowie, urzędnicy i robotnicy wyróżniający się inicjatywą i dynamizmem byli przez

kierownictwo firmy Michelin przesłani na ukończenie kursu nazywanego „Szkołą Taylora”, a następnie kierowani do pracy w „Dziale Ulepszeń”, specjalizującym się w badaniach organizatorskich. Szef firmy Michelin w nocie noszącej tytuł „Metoda Pięciu Liter” ustalili następujące, główne zasady prowadzenia tych badań:

- a) Dobrze określić problem, tzn. uwzględnić wszystkie dane.
- b) Analizować wszystkie elementy i liczbowo wyrażać dokonane obserwacje. Analiza nie powinna być statyczna, lecz dynamiczna. Oznacza to, że nie można zadowalać się tylko ustaleniem przebiegu danej operacji, ale trzeba jeszcze odpowiedzieć na szereg pytań, takich jak: „czy jest ona naprawdę potrzebna?”, „czy nie można by wykonać jej w sposób prostszy”, „czy nie byłoby korzystniej zmienić kolejność operacji?” itp.
- c) Ponumerować wszelkie możliwe usprawnienia i sporządzić tablice zawierające wady i zalety każdego z nich.
- d) Wybrać najlepsze rozwiązanie, tzn. takie, dla którego saldo cech dodatnich i mankamentów jest najkorzystniejsze. Nie można przy tym zapominać o reperkusjach proponowanych zmian w innych służbach i środowisku

zewnątrznym. Innymi słowy, nie należy upraszczać własnej pracy kosztem komplikowania pracy innych.

e) Dokonać oceny ulepszenia z punktu widzenia interesu ogólnego, odpowiadając na takie pytania, jak: „ile to będzie kosztować?”, „co się przez to uzyska?”, „czy poniesione wydatki na ulepszenie nie będą nieproporcjonalne do spodziewanych efektów?”.

G. Béquart stwierdza, że działalność komórki „Ulepszeń” przyniosła firmie Michelin „niezliczone oszczędności czasu we wszystkich dziedzinach działalności, dając w efekcie znaczne zmniejszenie kosztów, co pozwoliło na:

- stawienie czoła konkurencji, głównie amerykańskiej, która już wtedy była bardzo silna;
- wynagradzanie załogi lepiej, niż wszystkie inne sąsiednie firmy;
- dysponowanie dostatecznymi środkami finansowymi dla samofinansowania działalności firmy”.

Zb. Mar.

1. Wszystkie cytaty w niniejszej notatce pochodzą z artykułu G. Béquart pt. *Hommage aux frères André i Edouard Michelin*, opublikowanego w „CNOF. Revue mensuelle de l'organisation” (1967, nr 10).

Monika Maria Kostera

Polityka personalna (III)

M. M. Kostera – Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

Czas pracy

Organizacja czasu pracy może przybierać dwie formy:

- stały czas pracy
- zmienny czas pracy (flexi-time).

Zmienny czas pracy zaleca się (1) stosować wszędzie tam, gdzie to możliwe. Podstawowe pytanie przy podejmowaniu decyzji brzmi: czy rzeczywiście konieczne jest, aby pracownicy byli obecni w miejscu pracy dokładnie w wyznaczonych godzinach?

Zmienny czas pracy ma wiele zalet. Pracownikom (2) daje poczucie swobody i poniesienia odpowiedzialności za pracę, zmniejsza ich stres, pozwala organizować życie rodzinne (np. odprowadzać dzieci do przedszkola), nie stwarza konieczności korzystania ze środków komunikacji miejskiej w godzinach szczytu, pracownik unika przykrości z powodu niepunktualnego kursowania pociągów i autobusów oraz konfliktów związanych ze spóźnieniami. Zmienny czas pracy pozwala też dostosować czas pracy do indywidualnego chronotypu (praca w godzinach produktywnych).

Dla przedsiębiorstwa ta forma organizacji czasu pracy jest korzystna z następujących powodów (3):

- atrakcyjny czas pracy występuje jako dodatkowy motywator,
- wykorzystywany jest efektywniej (przy sztywnym czasie pracy wiele osób pracuje w godzinach niezgodnych z własnym chronotypem, co nie tylko powoduje pracę nieefektywną w tych godzinach, ale także może być przyczyną problemów zdrowotnych w dłuższym okresie),
- zmniejsza się liczba nieobecności krótkookresowych oraz nadgodzin,
- wśród pracowników panuje lepszy nastrój, spóźnienia przestają być czynnikiem konfliktogennym,
- godziny marginesowe w biurach (7-9; 15,30-17) są i tak mniej obciążone i wystarczą z powodzeniem mniejsza liczba pracowników do wykonania zadań w tym czasie.

Kształcenie

Przedsiębiorstwo, które chce dokształcać swoich pracowników, może korzystać z następujących form.

- Szkolenie eksternistyczne – powierzenie kształcenia pracowników instytucjom zewnętrznym (ośrodki specjalistyczne szkolenia pracowników, szkoły, uniwersytety, etc.) Dobrze jest nawiązać współpracę z kilkoma instytucjami. Nie należy pozostawiać programu kształcenia przypadkowi, czy też zdawać się na rutynę zewnętrznych instytucji. Jest to poważny błąd, który może spowodować rozminięcie się realizacji kształcenia z intencjami przedsiębiorstwa, a w efekcie może przynieść stratę przeznaczonych na ten cel środków. Określenie strategii kształcenia

i rozwoju musi należeć do przedsiębiorstwa.

- Szkolenie internistyczne (stosowanie kształcenia internistycznego – patrz (4) na przykład:

– powołanie własnego ośrodka, zatrudnienie własnych wykładowców i pedagogów; takie zorganizowanie kształcenia ma ogromną zaletę, gdyż firma zapewnia sobie w ten sposób kontrolę nad całością programu rozwoju i kształcenia. Istnieje duże prawdopodobieństwo, że będzie ona zgodna z założeniami polityki personalnej firmy i jej strategią rozwoju personelu. Mankamentem tego rozwiązania są wysokie koszty – on-the-job training; po uprzednim przeszkoleniu szefów wszystkich szczebli, przede wszystkim zaś szczebli niższych (w tym także mistrzów) w zakresie pedagogiki ogólnej i metod przekazywania umiejętności, zleca się im – za dodatkowym wynagrodzeniem – bieżące szkolenie personelu w dziedzinach związanych bezpośrednio z zadaniem, a także z innymi przydatnymi w pracy umiejętnościami, m.in. w podejmowaniu decyzji, komunikacji grupowej, zagadnieniach związanych z jakością (5).

Różne formy kształcenia można (i należy) łączyć, w zależności od bieżących potrzeb i uwarunkowań sytuacji.

Ważne jest kształcenie pracowników w sztuce negocjacji. Dotyczy to przede wszystkim związkowców (takie kształcenie przedstawicieli związków zawodowych powinno odbywać się z inicjatywy i na koszt przedsiębiorstwa) i tych przedstawicieli zarządu, którzy z racji swej funkcji zajmować się będą kontaktami ze związkami zawodowymi (przede wszystkim szefów personalnych wszystkich szczebli). Takie kształcenie pozwoli zaoszczędzić poważne środki, zmniejszy liczbę konfliktów (większość konfliktów wynika z nieporozumień lub z przypisywanych drugiej stronie intencji), nauczy posługiwania się wspólnym językiem i zmniejszy czas trwania negocjacji, które bywają długotrwałe z powodu różnego rozumienia znaczenia pewnych słów i pojęć.

W celu ustalenia potrzeb kształcenia w przedsiębiorstwie należy w działach personalnych prowadzić ciągłą inwentaryzację kompetencji (6). Pierwszym i głównym etapem jest przeprowadzenie analizy potrzeb (need-analysis) przez przeszkolonych pracowników. Zalecane jest korzystanie z usług ekspertów w tej dziedzinie, aczkolwiek można przygotować do tego zadania asystentów dyrektorów personalnych.

Pracownicy odpowiadają na pytania dotyczące wymagań, jakie stawia wobec nich obecnie wykonywana praca, jakie będzie stawiać wymagania w przyszłości, jakie kompetencje obecnie posiadają, jakich im brak, a także w jakiej dziedzinie pragnęłyby doskonalić się z innych względów (np. rozwojowych). Informacje te uzupełnia się zgłaszaną przez szefów listą zapotrzebowań na kompetencje personelu.

Analiza potrzeb powinna być przeprowa-

dzana regularnie. Korzyści z analizy są wszechstronne – umożliwiała ona prowadzenie bieżącej inwentaryzacji kompetencji i jest także źródłem informacji dla sporządzania planów i budżetów personalnych. Jest także narzędziem oddziaływania na kulturę organizacyjną, za pomocą którego można wpływać na zwiększenie ambicji personelu. Analizy potrzeb są kopalnią wiedzy o pracownikach, ich postawach, motywacjach i celach.

Kolejne etapy inwentaryzacji kompetencji obejmują sporządzenie planów kształcenia i rozwoju, ich realizację oraz uzyskanie informacji zwrotnej i – tam gdzie to możliwe – wycenę opłacalności inwestycji, w tym korzyści nie dających się zmierzyć bezpośrednio w pieniądzu (7). Rola i potrzeba kształcenia nabiera większego znaczenia przy wprowadzaniu wszelkich zmian organizacyjnych, dotyczących technologii, zmian strukturalnych, nowych strategii i filozofii organizacji. Dobre efekty przynosi forma sesji i dyskusji grupowych („burza mózgów”).

Wyróżnia się następujące podstawowe typy wykształcenia:

- 1) zadaniowe – związane bezpośrednio z zadaniem i wymaganiami, jakie stawia się wobec pracownika lub będzie w przyszłości stawiać;
- 2) rozwojowe – które perspektywnie może być przydatne pracownikowi w przedsiębiorstwie, np. w zakresie tradycji i historii firmy, kultury organizacyjnej, przywództwa, etc. Do tej kategorii zalicza się także kształcenie ogólnorozwojowe, mające na celu rozwój osobowości pracownika, wzrost motywacji, inicjatywy, wykształcenie odpowiedniej postawy wobec klienta, związków zawodowych, rozwój umiejętności podejmowania grupowych decyzji. W tym celu odpowiednie jest kształcenie humanistyczne, w zakresie sztuki, psychologii, etc.

W nowoczesnych firmach rynkowych funkcja dyrektora personalnego jest jedną z kluczowych w przedsiębiorstwie. Personel jest głównym generatorem kosztów, ale także stać się może głównym czynnikiem sukcesu, co dobitnie ilustruje przykład firm, które go osiągnęły. Dlatego też odpowiedzialna i trudna praca dyrektora personalnego i jego współpracowników powinna być należycie oceniana i powinno to znaleźć wyraz w jego statusie w organizacji.

Zmieniające się warunki polskiego otoczenia nie pozwalają na dalsze pomniejszanie roli i wagi spraw związanych z zarządzaniem personelem. Tworzący się rynek pracy umożliwi przedsiębiorstwu niezbędną swobodę dla samodzielnego wytyczania kierunków polityki personelu zgodnie z własnymi potrzebami i priorytetami oraz konsekwentną ich realizację.

Monika Maria Kostera

1. LINDSTRÖM O.: *Okad frihet med flexitid*, Personal 1986: 3, s. 24-25. 2. j.w. 3. j.w.

4. FRIDELL U., LINDSTEDT M.: *Därför behövs personalchefen*, Personal 1988:4, s. 19.

5. CHRISTERSSON R.: *Ledarskap kräver kreativ pedagogik*, Personal 1987:11, s. 8-9.

6. STIERNQUIST A.: *Inventering av utbildningsbehov: slopa enkäterna!*, Personal 1988:3, s. 28-29.

7. LUNDMARK A., SÖDERSTRÖM M.: *När kan utbildning löna sig?*, Personal 1988:4, s. 24-25.

Business Foundation
oraz
Polska Fundacja Klubu Rzymskiego
przedstawiają:

BUSINESS FOUNDATION BOOK
General Trade Index
POLAND

BUSINESS FOUNDATION BOOK to jedyny anglojęzyczny informator o **wszystkich** polskich firmach-producentach, eksporterach, importerach, jednostkach poszukujących partnerów do joint-ventures.

BUSINESS FOUNDATION BOOK - General Trade Index - to pierwsza w Polsce publikacja spełniająca zapotrzebowanie zagranicznych kontrahentów na **wszechstronną** informację gospodarczą, podaną w najdoskonalszej formie wydawniczej.

BUSINESS FOUNDATION BOOK to także wysoce profesjonalny przewodnik po zawiłościach polskiej gospodarki, kompendium najistotniejszych przepisów prawnych z komentarzami wybitnych specjalistów. Uzupełniany kwartalnym biuletynem, jest wszechstronnym i bogatym źródłem informacji dla zagranicznych przedsiębiorstw, niezbędną podstawą do nawiązania kontaktu z polskimi firmami.

Rozprowadzaniem informatora zajmą się: światowa sieć Towarzystw Klubu Rzymskiego, Izby Handlowe i Przemysłowe we wszystkich krajach świata, Departament Ekonomiczny M.S.Z., agendy Ministerstwa Współpracy Gospodarczej z Zagranicą (poprzez Biura Radców Handlowych RP), linie lotnicze, banki i Międzynarodowe Centra Handlowe i Targowe.

Książka dotrze do tych, którzy chcą robić interesy z udziałem polskich firm. Umieszczenie w niej informacji lub reklamy staje się koniecznością dla tych, którzy chcą brać udział w światowym biznesie.

Jest to podstawa biznesu - Business Foundation

Business Foundation
Warszawa, ul. Wspólna 1/3
tel. (0-22) 28 40 71 do 87, wew. 438
fax 28 05 49, tlx 817088

OPLAN '90

Grę decyzyjną OPLAN (Operational PLANning) opracowaliśmy w wersji pierwotnej w 1986 roku w ramach prac consultingowych prowadzonych w pewnym dużym warszawskim przedsiębiorstwie (1). W tym samym roku przygotowaliśmy na zlecenie UNIDO wersję dydaktyczną gry (2). Została ona zaprojektowana jako narzędzie umożliwiające rozwijanie umiejętności systemowego podejścia do problemów zarządzania typową organizacją gospodarczą, a także umiejętności koordynacji działań przedstawicieli różnych działów przedsiębiorstwa, analizy ekonomiczności i racjonalności decyzji podejmowanych w przedsiębiorstwie.

Wersja wykorzystywana przez nas w Polsce zawiera specyficzne, typowe dla polskich warunków elementy. Symulowane w grze przedsiębiorstwa działają zgodnie z obowiązującymi regulami ekonomiczno-finansowymi, czyli jak do niedawna wszyscy mówiliśmy, zgodnie z zasadami reformy gospodarczej. Przez ostatnie cztery lata wykorzystywaliśmy grę prowadząc zajęcia dydaktyczne dla studentów na studiach dziennych i podyplomowych, a także na licznych seminariach dla kadry kierowniczej przedsiębiorstw. Okazała się ona niezwykle przydatnym narzędziem w trakcie szkoleń dla ludzi tworzących dopiero swoje własne, często niewielkie firmy. Satysfakcję dawały nam także pozytywne opinie formułowane przez przedsiębiorców już działających w obszarze popularnie zwanym small businesssem. Wymagało to oczywiście licznych modyfikacji związanych z uaktualnieniem systemu ekonomiczno-finansowego i zmian innych elementów. Z powodzeniem stosowaliśmy także grę w pracach z zakresu doradztwa organizacyjnego, a także w badaniach procesów informacyjno-decyzyjnych (3). Obecnie chcielibyśmy zaprezentować jej najnowszą wersję opracowaną w 1990 roku.

Typowe przedsiębiorstwo

We wspomaganej mikrokomputerem grze pokazane zostały wzajemne powiązania i uwarunkowania wewnętrzne typowego przedsiębiorstwa produkcyjnego (z możliwością modyfikowania wersji w zależności od skali działania i wielkości przedsiębiorstwa) oraz jego związki materialno-finansowe z otoczeniem.

W skład sfery realnej modelu gry wchodzi zasoby i przepływy materiałów do produkcji, wyrobów gotowych, parku maszynowego i środków finansowych. Sferę regulacji tworzą 22 decyzje podejmowane sekwencyjnie lub równolegle

w ramach 17 kroków w każdym etapie gry.

Od strony rzeczowej struktura modelu gry oparta została na czterech wzajemnie powiązanych działach:

- zamówień i sprzedaży,
- zaopatrzenia i kompletacji,
- produkcji,
- pionu ekonomiczno-finansowego.

Podstawowym zadaniem Działu Zamówień i Sprzedaży (Dział Zbytu) jest współpraca z klientami (nabywcami wyrobów) polegająca na przyjmowaniu zamówień na wyroby przedsiębiorstwa, sprzedaż wyrobów gotowych oraz przekazywanie zamówień od klientów do realizacji.

W każdym tygodniu (okresie gry) napływają zamówienia od pięciu klientów. Każdy z nich może zamówić jeden lub więcej wyrobów (nie więcej niż sześć). Analiza możliwości przyjęcia zamówienia odbywa się w oparciu o informacje dotyczące:

- wielkości i struktury zamówień,
- zapasu magazynowego wyrobów gotowych,
- zapasu materiałów do produkcji,
- aktualnych możliwości produkcyjnych ocenianych z punktu widzenia mocy produkcyjnych.

Podstawowym zadaniem Działu Zaopatrzenia i Kompletacji jest prowadzenie prawidłowej gospodarki materiałowej w przedsiębiorstwie oraz kompletacja materiałów do produkcji. Składają się na to między innymi takie czynności jak zakup materiałów (składanie zamówień), wydawanie materiałów do produkcji, wydawanie materiałów sprzedawanych w trybie interwencyjnym (ewentualne nadwyżki materiałów), opracowanie dopuszczalnego z punktu widzenia zapasów materiałowych planu produkcji.

Trzecim działem jest Dział Produkcji. Jego podstawowym celem jest produkcja wyrobów gotowych, przy czym kluczową funkcją z punktu widzenia gry jest proces planowania produkcji w celu maksymalnego wykorzystania zdolności produkcyjnych z uwzględnieniem relacji ekonomicznych związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa oraz z uwzględnieniem ograniczeń techniczno-budowlanych i materiałowych.

Pion Ekonomiczno-Finansowy składa się z trzech działów:

- księgowości ogólnej,
- księgowości kosztów,
- ekonomicznego.

Zadania poszczególnych działów są typowe dla przyjętego podziału zadań w służbach ekonomiczno-finansowych przedsiębiorstw. Szczegółowy podział

Mirosław Długosz
Elżbieta Naumienko

czynności został podany w warunkach początkowych gry dostarczanych uczestnikom.

Prawidłowość rozliczeń finansowych i analiz ekonomicznych wykonywanych w pionie ekonomiczno-finansowym może być przedmiotem kontroli ze strony arbitrow gry. W przypadku zaistnienia rozbieżności przedsiębiorstwo zostanie obciążone karą przewidzianą w założeniach gry.

Sposób rozgrywania

Gra OPLAN'90 rozgrywana jest w sześciu cyklach. Każdy z nich odzwierciedla okres tygodniowy (planowanie operacyjne). Celem każdego zespołu graczy jest opracowanie takiej koncepcji funkcjonowania przedsiębiorstwa, aby poprzez osiągnięcie pozytywnych wyników ekonomicznych w trakcie gry zmaksymalizować wysokość wkładu bankowego.

W trakcie gry zespoły dysponują planszami z naniesioną strukturą formalną modelu gry, formularzami decyzyjnymi oraz instrukcjami dotyczącymi problemów i zadań poszczególnych działów. Wykorzystywane są także żetony odzwierciedlające aktualne stany zasobów przedsiębiorstwa. Każdy zespół otrzymuje na początku gry arkusz warunków początkowych, który zawiera podstawowe charakterystyki związane z funkcjonowaniem symulowanego w grze przedsiębiorstwa. Plansza wykorzystywana w grze pełni różnorodne funkcje: stanowi przewodnik dla uczestników strukturalizujących ich czynności w każdym etapie gry oraz pozwala na wspólne rozwiązywanie problemów występujących we współpracy pomiędzy działami dzięki przejrzystości informacji prezentowanych na planszy. Trzecią niezwykle istotną funkcją planszy jest wdrażanie uczestników gry do korzystania z metod i technik organizatorskich związanych z rozwiązywaniem poszczególnych problemów. Zaprojektowaliśmy bowiem plansze do gry w taki sposób, aby zapewnić uczestnikom możliwość opanowania kilku podstawowych technik organizatorskich.

Warto podkreślić, że w nowej wersji gry podsystem sterowania został odwzorowany na tej samej bazie materialnej co system rzeczywisty. W grze w olbrzymim stopniu wykorzystane zostały dokumenty organizacyjne takie, jakie występują w realnej organizacji. Rozwiązanie to miało jednak pewne mankamenty. Rozgrywanie gry uległo znacznemu wydłużeniu, skomplikował się także sposób prowadzenia danych do komputera.



Specjalnie dla „Przeglądu Organizacji”

Diana Shannon: Sztuka sugestywnej informacji

z Dianą Shannon – amerykańskim projektantem gier decyzyjnych i grafiki komputerowej – rozmawiają Elżbieta Naumienko i Mirosław Długosz.

Red.: Rozmawiamy w trakcie odbywającego się w New England Congress Center w New Hampshire (USA) kongresu „Symulacja i gry decyzyjne w XXI wieku”. O możliwości współpracy z Panią zabiegają najlepsi projektanci gier w USA i w wielu innych krajach. Równocześnie trudno oprzeć się wrażeniu, że Pani nazwisko jest znacznie lepiej znane w kręgach elity projektantów gier niż wśród użytkowników gier. Czy mogłaby Pani przedstawić się naszym Czytelnikom?

Diana Shannon: Ukończyłam studia w Dartmouth College. Jest to bez wątpienia jedna z najlepszych amerykańskich uczelni. Duży nacisk w trakcie nauki kładzie się tu na wszechstronny rozwój, kształcenie w wielu wymiarach. Moje studia miały przede wszystkim profil techniczny, mogłam jednak poświęcić wiele czasu na studia związane z innymi obszarami moich zainteresowań: sztuką, językami obcymi, kulturą innych narodów. Dartmouth College jest zorganizowany w formie szkół, które w kategoriach uczelni europejskich w pewnym uproszczeniu można uznać za wydziały. Tuż obok budynku mojej szkoły (Thayer School of Engineering) znajduje się drugi lub trzeci w klasyfikacji amerykańskich szkół ośrodek kształcenia menedżerów: The Atmos Tuck School of Business Administration. Kontakty z jej pracownikami, studentami programu MBA, a także uczestnictwem w niektórych zajęciach

wpłynęły na moje wielkie zainteresowanie się grami decyzyjnymi.

– Co spowodowało, że to zainteresowanie przerodziło się w profesjonalną pasję?

– Jeszcze w trakcie studiów otrzymałam – dzięki mojej uczelni – możliwość wzięcia udziału w dwóch bardzo interesujących projektach badawczych. Przyznane stypendia umożliwiły mi pracę przez sześć miesięcy w Wiedniu dla UNIDO, a następnie, przez kolejne sześć miesięcy, pracę dla innej agencji ONZ – Programu na Rzecz Środowiska Naturalnego (UNEP) w Nairobi w Kenii. W Wiedniu współpracowałam z profesorem Dennisem L. Meadows'em, którego poznałam na mojej uczelni, a który w owym czasie pracował w Międzynarodowym Instytucie Stosowanej Analizy Systemowej (IIASA). W owym czasie zespół pod kierunkiem profesora Meadows'a opracował pionierską pod względem metodologii projektowania grę, która po kilku modyfikacjach w następnych latach uzyskała olbrzymi rozgłos i międzynarodowe uznanie. Gra ta nazywa się STRATEGEM-1 i wiem, że jest znana także w Polsce. Było to wielką przyjemnością współpracowanie z zespołem, który nie tylko opracował znakomitą grę, ale także wniósł wielki wkład metodologiczny, nowe rozwiązania projektowe do światowego dorobku w dziedzinie gier i symulacji. Nie ma co ukrywać, że dzięki wspólnej pracy nad rozwojem i do-

skonaleniem tej gry nawiązała się także nasza znajomość.

– Skoro nasza wieloletnia znajomość została ujawniona, przejdźmy na nieco mniej formalną płaszczyznę rozmowy. Do zespołów projektujących gry wnosisz unikatową wiedzę związaną z opracowaniem gry i towarzyszącymi jej rekwizytów. To już właściwie rodzaj sztuki, a nie wiedzy. Skąd tego typu zainteresowania?

– Po doświadczeniach związanych z projektowaniem STRATEGEM-1 wróciłam na ostatni rok studiów do Dartmouth. Każdy student otrzymał wtedy możliwość korzystania z nowych komputerów typu Macintosh. Możliwości graficzne i edytorskie tego komputera nowej generacji – w dodatku niezwykle przyjaznego i łatwego w obsłudze – zrobiły na mnie kolosalne wrażenie. Jako osoba z pewnym doświadczeniem w projektowaniu gier zdałam sobie sprawę, że możliwości oferowane przez firmę Macintosh mogą wpłynąć na sposób projektowania gier w stopniu większym niż jakiegokolwiek inne zmiany techniczne i technologiczne w okresie ostatnich pięćdziesięciu lat. Jakość i możliwości Macintosha połączone z możliwościami oferowanej przez tę firmę drukarki laserowej pozwalają na zrealizowanie gry przez zespół projektowy od załóżka idei aż po niezwykle profesjonalnie przygotowane wersje komercyjne.

Zdając sobie sprawę z wagi komunikacji wizualnej dla rozwiązywania proble-

OPLAN '90

W każdym cyklu gry uczestnicy czterokrotnie przekazują dane do przetwarzania komputerowego. Komputer oblicza skutki decyzji, kontroluje ich poprawność formalną i dostarcza uczestnikom raporty dotyczące sfery realnej funkcjonowania przedsiębiorstwa i jego wyników ekonomicznych. Komputer dokonuje także oceny poszczególnych zespołów z punktu widzenia kryteriów przyjętych w ramach obowiązującego systemu ekonomiczno-finansowego z uwzględnieniem uproszczeń związanych z wymaganiami warunków i dynamiki gry.

W trakcie gry opracowywane są zestawienia porównawcze, obejmujące podstawowe charakterystyki „przedsiębiorstw” uczestniczących w grze. Są to między innymi przychody ze sprzedaży, koszty własne sprzedanej produkcji, wynik finansowy, rentowność, procentowe wskaźniki przyjętych zamówień, stopień ich realizacji, wskaźnik wykorzystania zdolności produkcyjnych i inne.

Wskaźniki i informacje, o których

mowa wyżej, wyliczone są przez komputer i dostarczane poszczególnym komórkom organizacyjnym w symulowanych w grze przedsiębiorstwach. Uczestnicy mogą więc korzystać z prostego, ale niezwykle ułatwiającego zarządzanie systemu wspomagania decyzji.

Przeprowadzenie gry wymaga wstępnego przygotowania arkuszy decyzyjnych i rozliczeniowych, opracowujemy je uwzględniając specyfikę środowiska, w którym przebiega gra. Wynika to z przewidzianej przez nas możliwości wariantowego rozgrywania OPLANU'90 – w zależności od składu grupy słuchaczy oraz wiedzy i umiejętności, które w danym przypadku należy eksponować i rozwijać.

Gra OPLAN'90 zaprojektowana została przede wszystkim jako symulacyjna gra organizacyjna. Przedmiotem naszego zainteresowania są więc nie tylko wyniki (stan określony w kategoriach ekonomiczno-finansowych), które może osiągnąć dany zespół (przedsiębiorst-

wo), ale w znacznie większym stopniu powiązania tworzące się między uczestnikami gry, uczestnikami a innymi elementami systemu gry (np. cele gry, technologia, struktura ról), wreszcie powiązania między uczestnikami a otoczeniem. Na kanwie tych powiązań przebiegają procesy informacyjno-decyzyjne, a także inne procesy typowe dla realnych organizacji.

Mirosław Długosz, Elżbieta Naumienko

1. M. DŁUGOSZ, E. NAUMIENKO: *OPLAN (Operational PLANning). A Brief Description of a Computer-Based Game*, Technical University of Denmark, Copenhagen 1986; por. rów. M. DŁUGOSZ, E. NAUMIENKO: *Jak pomóc sobie i innym*. „Przegląd Organizacji” nr 12/1989.

2. Wersja zaprojektowana na potrzeby UNIDO w ramach projektu Microcomputer-Based Factory Management Decision Support Tools (1986).

3. Zob. także M. DŁUGOSZ: *Gry decyzyjne w badaniach i doskonaleniu organizacji*, PWE Warszawa 1990.

mów organizacyjnych, zaczęłam systematycznie studiować te problemy. Wkrótce stałam się nie tylko ekspertem w tej dziedzinie, ale także – ku mojemu zaskoczeniu – zaczęłam uprawiać coś, co można nazwać sztuką grafiki komputerowej. Obecnie projektuję z dużym powodzeniem grafikę użytkową, przygotowuję oprawę graficzną książek, materiałów reklamowych i samodzielnych projektów graficznych. Te wszystkie zainteresowania wspierają się, wpływają na siebie wzajemnie. Wciąż mam do czynienia z nowymi zadaniami, które z ochotą podejmuję.

– **Mimo młodego wieku (27 lat) miałaś okazję współpracować z kilkoma najwybitniejszymi projektantami gier decyzyjnych i symulacji na świecie. Ludzie ci mają rozmaite zainteresowania, wykształcenie i stosują różne metody projektowania. Myślimy, że pod tym względem twoje doświadczenie jest wyjątkowe w skali światowej. Czy mogłabyś przedstawić najważniejsze projekty, nad którymi pracowałaś?**

– Bez wątpienia największy wpływ na moje zainteresowanie się grami miał udział w pracach związanych z projektowaniem STRATEGEMA-1. To nadal jest najlepsza gra makroekonomiczna na świecie. Miałam okazję rozgrywać ją osobiście w ponad dziesięciu krajach na różnych kontynentach. To równocześnie zbiór standardów, którym z mniejszym lub większym powodzeniem staram się dorównać w swoich dalszych pracach. Wprawdzie w zespołach kierowanych przez Dennisa L. Meadows'a miałam okazję projektowania między innymi takich gier, jak Fish Banks Ltd. czy PSLE – jednak doświadczenie ze STRATEGEMA-1 uważam za najważniejsze.

W 1987 roku pracowałam przez cały rok dla Instytutu Systemów i Rozwoju w Meksyku. Moimi klientami byli między innymi Bank Meksyku i wiele innych organizacji odgrywających kluczową rolę dla rozwoju tego kraju. Wspominam o tej pracy głównie dlatego, że w trakcie tego pobytu biegłam opanowałałam język hiszpański. Być może zdziwi to waszych czytelników, ale znajomość języka hiszpańskiego jest w USA coraz bardziej potrzebna.

W 1988 roku miałam niebawem okazję wzięcia udziału w projektowaniu całej serii gier decyzyjnych dla potrzeb światowej Organizacji Zdrowia (WHO). Gry dotyczyły zwalczania epidemii AIDS i społecznych warunkowań, jakie się mogą pojawić przy rozwiązywaniu tego typu problemów. Ten projekt był dla mnie niezwykle ważny z kilku powodów. Po pierwsze dotyczył on sprawy podstawowej dla każdego człowieka – jak przeżyć. Po drugie wymagał olbrzymiej pracy związanej z zapoznaniem się z systemowymi warunkowaniami i następstwami wielu problemów. Po trzecie umożliwił mi współpracę z profesorem Johnem Gagnon i kilkoma innymi światowymi liderami w dziedzinie badań i walki z AIDS. Wielką przyjemnością była też praca z jednym z najwybitniejszych światowych projek-

tantów gier decyzyjnych – profesor Cathy S. Greenblat.

Kolejnym cennym doświadczeniem jest współpraca z drem Moorheadem Kennedym i Marthą Keyes. Ich dorobek budzi coraz większe zainteresowanie światowego środowiska, czego dowodem może być prezentacja w czasie obrad plenarnych tegorocznej konferencji. Razem zaprojektowaliśmy pięć gier, a właściwie symulacji obejmujących zarówno problemy terroryzmu, jak też problemy rozwoju i praw człowieka.

Ostatnio wróciłam z sześciomiesięcznego pobytu w Związku Radzieckim. Przebywałam tam na zaproszenie Ministerstwa Edukacji i Uniwersytetu Moskiewskiego. Wraz z drem Dmitrim N. Kavtaradze zaprojektowaliśmy wspomagany komputerem grę dotyczącą problemów ekologicznych, społecznych i ekonomicznych. W czasie pobytu w Związku Radzieckim mogłam pracować nad swoją znajomością języka rosyjskiego. To już siódmy język, którym mogę się biegłe posługiwać.

– **Czy projekty, o których mówiłaś, będą kontynuowane? Nad czym pracujesz obecnie?**

– Moja aktywność zawodowa jest teraz podzielona pomiędzy projektowanie gier i projekty graficzne. W styczniu 1991 roku wraz z Cathy Greenblat wyjeżdżam na kilka miesięcy do Zachodniej Afryki, aby kontynuować nasze prace nad grami dotyczącymi zwalczania AIDS. Współpracuję także z kilkoma organizacjami w Związku Radzieckim w celu propagowania tam nowych możliwości związanych z zastosowaniami graficznymi sprzętu komputerowego.

– **Czy tego typu zastosowania mogą się wydawać interesujące z punktu widzenia szefów polskich przedsiębiorstw?**

– Bez wątpienia tak. Polska gospodarka wchodzi na nowe tory. W zorientowanym rynkowo społeczeństwie informacja, a jeszcze bardziej sugestywna informacja może odegrać decydującą rolę dla powodzenia wielu przedsięwzięć gospodarczych. Grafika użytkowa i „sztuka sugestywnej informacji” tworzą obrazy i wyobrażenia dotyczące produktów, instytucji i organizacji, a także ludzi. To kolejne pole do zastosowań sprzętu informatycznego nowych generacji.

– **Mówimy tu dużo o możliwościach zastosowań nowych generacji komputerów. W twoim mieszkaniu-pracowni jest kilka urządzeń, które wyglądają dla nas nieco niezwykle.**

– Podstawowym komputerem, którego używam jest MacICX – jeden z komputerów rodziny Macintosh. Ma on pojemność 9 MB (megabajtów) pamięci operacyjnej RAM (z możliwością rozszerzenia), dysk twardy (na którym pracuję) ma pojemność podstawową 120 MB. Nie jest to jednak żadne ograniczenie dla przechowywania danych. Kolejnym elementem systemu jest coś, co nazwać można „stacją dysków twardych” – niezwykle skomplikowana obudowa, do której wkłada się (tak jak normalne dyski)

– trwa to nawet krócej) specjalnie zaprojektowane dyski twarde. Każdy z nich ma pojemność 44 MB, a liczba dysków – podobnie jak liczba dyskietek – jest w zasadzie nieograniczona. Temu wszystkiemu towarzyszy najwyższej jakości kolorowy monitor i także drukarka laserowa. Moje stacje dysków elastycznych mogą z powodzeniem odczytywać i transformować (dzięki specjalnym filtrom) dane zapisane na dowolnym, także niekompatybilnym sprzęcie komputerowym. Uzupełnieniem tego sprzętu jest wysokiej klasy skanner, a także urządzenie do teletransmisji różnego rodzaju danych na różnych nośnikach.

– **To, co mogliśmy zobaczyć w twoim domu, a także fakt, że żyjąc praktycznie w wiosce w przepięknych górach Vermontu możesz utrzymywać aktywne kontakty profesjonalne z odległymi o tysiące mil ośrodkami biznesu i centrami naukowymi, przypomina przepowiednie zawarte w książkach Tofflera.**

– Tak. Mieszkam tu z wyboru. Obcowanie z przepiękną, czystą i dziką przyrodą to jeden z moich wyznaczników standardu życia i niezależności. Możemy w Stanach korzystać z dobrodziejstw wspaniałej sieci telekomunikacyjnej. Do mojego komputera podłączony jest specjalny modem, umożliwiający współpracę z wszystkimi niemal znanymi typami urządzeń telekomunikacyjnych. Uzupełnieniem tego zestawu jest modem faksu sprężony z komputerem i z innymi urządzeniami w moim mieszkaniu. Cenne usługi może też oddać automatyczna sekretarka. To wszystko naprawdę działa. Mogę bez najmniejszego kłopotu porozumieć się w ciągu kilku sekund z odległym o tysiące mil Los Angeles czy innym miejscem w USA lub na innych kontynentach. Nocna poczta pozwala na dostarczenie na terenie USA w niezwykle krótkim czasie najróżniejszych przesyłek. Dwie godziny jazdy po doskonale przygotowanych, oznakowanych i bezpiecznych drogach pozwala mi dotrzeć do Bostonu – jednego z centrów życia naukowego, społecznego i gospodarczego. Stąd odrzutowcem mogę dotrzeć w dowolne miejsce świata. Czy można się dziwić, że coraz więcej osób ucieka z wielkich, zatłoczonych i hałaśliwych miast. Coraz więcej osób może – oszczędzając czas i pieniądze – wykonywać swoją pracę w domu, pościwiwszy więcej czasu swojej rodzinie, dzieciom i ... swojej pracy. To wszystko staje się możliwe dzięki komputerom, które mają niejedno imię i niejedno zastosowanie w naszym życiu.

– **Mamy nadzieję, że będziemy mogli korzystać z twoich doświadczeń także w Polsce. Jeśli do nas przyjedziesz, nie musisz zabierać ani modemu, ani innych tego typu urządzeń. Nie będą ci potrzebne. Ale to już temat na zupełnie inne opowiadanie. Dziękujemy za rozmowę.**

rozmawiali

Elżbieta Naumięko, Mirosław Długosz

Organizacja i Kierownictwo

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

„Harvard Business Review”

Zarządzanie w świecie bez granic

KENICHI OHMAE: Managing in a Borderless World. „Harvard Business Review”, V-VI 1989, nr 3. USA. Copyright © 1989 by the President and Fellows of Harvard College.

Wiele przedsiębiorstw liczy wyłącznie na klientów najbliższych geograficznie nawet wówczas, gdy ma zakłady produkcyjne w innych krajach lub wspólne przedsiębiorstwa.

Efektywne operacje wymagają jednakowego odnoszenia się do wszystkich klientów, niezależnie od położenia geograficznego. Przykładem takiego postępowania jest firma Honda, która w jednakowy sposób traktuje operacje w Japonii, Ameryce Północnej i w Europie, czego właśnie wymaga gospodarka światowa bez granic.

Gospodarka światowa bez granic

Na mapie granice polityczne między poszczególnymi krajami będą zawsze istniały, natomiast na mapie współzawodnictwa konkurencyjnego i rzeczywistego przepływu działalności finansowej i przemysłowej granice w zasadzie uległy zatarciu. Przyczynił się do tego głównie ciągły i coraz szybszy przepływ informacji, zmonopolizowany poprzednio przez rządy, co umożliwiałoby kontrolę nad działalnością obywateli. Obecnie potrzebne informacje można uzyskiwać bezpośrednio z całego świata i dzięki temu znać upodobania i preferencje w innych krajach, sposób ubierania się, życie sportowe i obyczajowe.

Znaczenie przepływu informacji

Nowe technologie przyczyniają się do usuwania przeszkód i zahamowań.

W wyniku wzrostu dochodu narodowego ludzie chcą kupować najlepsze i najtańsze wyroby niezależnie od tego, gdzie zostały wyprodukowane, stają się więc „konsumentami globalnymi”. W ślad za tym przedsiębiorstwa powinny przyjąć globalny sposób działania. W poprzednich latach innowacje były wdrażane w różnych krajach z pewnym opóźnieniem, na przykład telewizja czarno-biała, telewizja kolorowa, video, dyski kompaktowe itp. Obecnie telewizja satelitarna przekazuje informacje do wszystkich zakątków świata natychmiast, a bezpośredni odbiór informacji jest ułatwiony dzięki coraz powszechniejszej znajomości języków obcych. „Obywatelstwo globalne” przestaje więc być frazesem w języku futurologów. Powszechne potrzeby powodują wytwarzanie powszechnie znanych wyrobów, maszyn, obrabiarek.

Istota uniwersalnych wyrobów

Gromadząc dane rynkowe w przemyśle samochodowym można byłoby dojść do wniosku, że należy zbudować kilkadziesiąt modeli samochodów, aby zaspokoić potrzeby poszczególnych segmentów rynku. Firmy nie dysponują jednak odpowiednią liczbą inżynierów, kierowników i niezbędnych finansami. Problemu nie rozwiąże „globalny samochód”, a z poszczególnych rynków nie można się wycofać, dlatego firma Nissan przystąpiła do określenia dominujących wymagań na każdym rynku, następnie opracowała podstawowy model dla każdego kraju. W celu zmniejszenia liczby modeli w niektórych wprowadzono pewne zmiany, co umożliwiło zaspokojenie zapotrzebowania w 80%. Ponadto firma Nissan nastawiła się na adaptację modeli do lokalnych potrzeb na specjalne zamówienia. Tak więc nie jest możliwe two-

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

zenie nowych wyrobów uniwersalnych przez uśrednianie. Można natomiast wychwycić na każdym rynku wspólne preferencje. W ten sposób firma Nissan zredukowała liczbę podstawowych modeli z 48 do 18.

W przypadku artykułów, na które istnieje masowe zapotrzebowanie, konieczne jest zbudowanie przystosowanej do lokalnego rynku infrastruktury i w wielu przypadkach niezależnie się od lokalnego systemu dystrybucji, utworzenie własnej sieci sprzedaży, identyfikacja z lokalnym rynkiem. W produkcji wyrobów przemysłowych decydujące są cechy funkcjonalne, obniżka kosztów i wzrost wydajności pracy. Konieczne jest rozwijanie przystosowanych do lokalnych potrzeb prac konstrukcyjnych, sieci sprzedaży, obsługi technicznej, finansowej itp. Tak więc równolegle z uwzględnianiem powszechnych upodobań i preferencji należy uwzględniać potrzeby klientów i systemów organizacyjnych na każdym rynku.

Przeszkody w „globalnym myśleniu i działaniu”

Przedsiębiorstwa działające globalnie spodziewają się jednakowych dochodów na wszystkich rynkach, a w rzeczywistości muszą one być różne. Zwrot zainwestowanych kapitałów nie następuje równomiernie i w jednakowych okresach. Skostniałe struktury organizacyjne uniemożliwiają rozwinięcie efektywnej działalności na światowych rynkach.

Efektywne zarządzanie w środowisku bez granic oznacza koncentrację nad zaspokojeniem potrzeb klientów z uwzględnieniem specyfiki rynków lokalnych oraz powszechnie występujących preferencji.

opr. Władysław Straszynski

„Harvard Business Review”

Przedsiębiorstwa europejskie a wspólny rynek 1992

FRIBERG E.G.: 1992: Moves Europeans Are Making. „Harvard Business Review”, V-VI 1989, nr 3. USA. Copyright © 1989 by the President and Fellows of Harvard College

Istnieje ponętna wizja europejskiego wspólnego rynku: 320 mln konsumentów, ujednoczona gospodarka większa od gospodarki Stanów Zjednoczonych, szybszy wzrost gospodarczy, niższe ceny i co najmniej 2 mln nowych miejsc pracy. Europejskim menedżerom wspólny rynek wydaje się jednak niepewny i nieuporządkowany, na przykład są i będą bardzo skomplikowane sprawy socjalne związane z przedsiębiorczością w Europie. Według proponowanego statutu przedsiębiorstwa europejskiego pracodawcy będą mieli do wyboru trzy modele współuczestnictwa robotników w zarządzaniu:

- 1) oparty na zachodniemieckim systemie współzarządzania, w którym robotnicy przedsiębiorstw zatrudniających ponad 1000 osób wybierają połowę rady nadzorczej,
- 2) model Beneluksu, w którym przedstawiciele pracowników otrzymują sprawozdania finansowe, a ich opinii zasięga się przed wszystkimi posiedzeniami zarządu,
- 3) system reprezentacji uzgodniony w uprzednich negocjacjach między przedstawicielami pracowników i zarządu.

W pierwszej połowie 1989 r. EWG uzgodniła ponad dwadzieścia dyrektyw dotyczących utworzenia wspólnego rynku. Fala łączenia się przedsiębiorstw i wyprzedzały przetacza się przez kontynent. Celem wielu tych połączeń jest opanowanie podstawowych rynków. Podobne przedsięwzięcia obserwuje się w krajach nie należących do Wspólnoty Europejskiej, na przykład w przemyśle papierniczym krajów skandynawskich. Połączenia i konsolidacje przedsiębiorstw odbywają się również w skali międzynarodowej: firma elektroniczna Philips wchłonęła Grundiga, a Thompson – brytyjską firmę EMI. Inne przedsiębiorstwa zmierzają do zracjonalizowania swoich operacji i rozszerzenia działalności na cały kontynent, między innymi niektóre z nich wprowadzają nowoczesną automatyzację i elastyczne systemy wytwarzania, mając na celu dalszą obniżkę kosztów.

Nowe kontury konkurencji

Utrwalone od dawna stosunki cenowo-wartościowe między przedsiębiorstwami, ich klientami i konkurentami wchodzi w okres dramatycznych zmian. Bez wątpienia nastąpi szybka intensyfikacja konkurencji cenowej. W różnych gałęziach przemysłu i usług (chemikalia, pakowa-

ne dobra konsumpcyjne, usługi finansowe itp.) istnieją poważne różnice cen w różnych krajach na te same wyroby i usługi, na przykład samochód Volkswagen Golf przed opodatkowaniem kosztuje o 55% więcej w Wielkiej Brytanii niż w Danii i o 29% więcej w Irlandii niż w Grecji. Poważnie różniące się stawki opodatkowania powodują jeszcze większe różnice cen między poszczególnymi krajami. Tego rodzaju różnic nie uzasadniają koszty surowców, produkcji lub logistyki. Otwarcie granic dla firm zagranicznych spowoduje dalszy wzrost walki konkurencyjnej.

Rządy europejskie wykazują mniej tolerancji wobec praktyk ograniczających konkurencję, na przykład Komisja Europejska nałożyła kary w wysokości 67 mln dol. na przedsiębiorstwa zachodnioeuropejskie za niewłaściwe ustalanie cen i umowy dotyczące podziału produkcji na poszczególne rynki. Stopniowa liberalizacja transportu (w szczególności zniesienie ograniczeń kwotowych) będzie prowadziła do lepszego wykorzystania środków transportu i wzrostu walki konkurencyjnej między przewoźnikami.

Perspektywa poważnych obniżek cen i jej wpływ na zyski przedsiębiorstw już teraz powoduje poszukiwanie lepszej efektywności i będzie się wyrażała w kolejnych restrukturyzacjach. Przewiduje się, że w ciągu dziesięciu lat nastąpi w Europie zamknięcie połowy zakładów produkcyjnych, a w wyniku sprzedaży lub łączenia się z innymi zniknie połowa przedsiębiorstw. Prognoza ta jest być może przesadna, lecz realna. Wskazują na to doświadczenia z deregulacji transportu lotniczego w USA i z prywatyzacji produkcji stali w Wielkiej Brytanii, co spowodowało gwałtowną restrukturyzację.

Podstawowe wyzwania

Reagowanie na przewidywane zmiany jest różne. Przedsiębiorstwa belgijskie i włoskie – tradycyjnie nastawione na eksport – pracują nad obniżką kosztów dystrybucji i poprawą logistyki w skali światowej. W RFN kłopoty sprawiają wysokie płace i gwarancje socjalne wbudowane w system zatrudnienia i zarządzania. W Hiszpanii podstawowym zadaniem jest zmniejszenie luki w wydajności pracy i w poziomie jakości produkcji wobec konkurentów europejskich. W Wielkiej Brytanii lansuje się koncepcję wzrostu efektywności poprzez zwiększenie rozmiarów produkcji.

Z pewnością nadszedł więc czas nowych wizji strategicznych, ponieważ zachodzące i przewidywane zmiany mogą spowodować dezaktualizację strategii dotychczasowych lub trudności z ich wdrażaniem; przykładem może być firma

Philips, która zmieniła strukturę organizacji z geograficznej na asortymentową.

Przed przedsiębiorstwami stoją nowe problemy:

1. **Redukcja nadmiernych zdolności produkcyjnych.** Większość sektorów gospodarki europejskiej, na przykład przemysł stalowy, detergentów, farmaceutyczny, transport, bankowość cechują wysokie koszty stałe i nadmierne zdolności produkcyjne. Średnie wykorzystanie zdolności produkcyjnych wynosi we wszystkich gałęziach 60%. Niektóre przedsiębiorstwa przystąpiły więc do rozwiązywania problemu pewne zakłady zamykając, w innych wprowadzając restrukturyzację lub odpowiednie skierowanie produkcji. Od robotników wymaga się większej wszechstronności zawodowej, upraszcza się operacje produkcyjne, minimalizuje powtarzalność działalności i skracają okresy wdrażania nowych wyrobów. Powoduje to spory między robotnikami i kierownictwem.

2. **Wykorzystanie ekonomiki skali.** Przedsiębiorstwa europejskie zaczynają tworzyć strategiczne aliansy, na przykład wspólne przedsiębiorstwo ATT i Italtel w celu przewyciężenia rozdrobnienia. Inne przykłady to połączenie szwedzkiej ASEA i szwajcarskiej Brown Boveri. Tworzenie olbrzymich europejskich przedsiębiorstw z pewnością nie w każdym sektorze jest możliwe i celowe. Lecz dla dużych przedsiębiorstw działających w skali europejskiej, które chcą działać w skali globalnej, nie ma innej alternatywy. Taki kierunek działania przyjęły firmy Unilever, Lufthansa, Electrolux, Deutsche Bank.

3. **Podjęcie międzynarodowej walki konkurencyjnej.** Wiele europejskich przedsiębiorstw można zaliczyć do kategorii konkurentów międzynarodowych i globalnych. Inni, aby sprostać, muszą rozszerzać swój zasięg poprzez nabywanie przedsiębiorstw, aliansy strategiczne i udziały w przedsiębiorstwach zagranicznych, budowę nowych kanałów dystrybucyjnych.

4. **Praca nad ujednoczeniem miejscowych upodobań.** Wzrost zamożności i ruchliwości europejskich konsumentów oraz przyspieszony przepływ informacji powodują zmniejszenie różnic w upodobaniach i preferencjach. Jednak różnice te pozostaną i trzeba się do nich dostosować, na przykład Francuzi spożywają 33 kg wołowiny rocznie, Portugalczycy tylko 10 kg, Hiszpanie 22 kg drobiu, a Niemcy tylko 9,5 kg. Francuzi wolą pralki z górnym ładowaniem bielizny, Brytyjczycy z ładowaniem od przodu. Przedsiębiorstwa odnoszące sukcesy starają się produkować doskonale wyroby i przyzwyczaić do nich konsumentów o różnych upodobaniach.



„Fortschrittliche Betriebsführung und Industrial Engineering”

Przygotowanie średnich przedsiębiorstw do wspólnego rynku

VOLK H.: Auf Europa vorbereiten. „Fortschrittliche Betriebsführung und Industrial Engineering”, XII 1989, nr 6. RFN

Duże koncerny, na podstawie globalnych doświadczeń, dostosowują swoje strategie do przyszłego wspólnego rynku europejskiego, natomiast średnie przedsiębiorstwa mają trudności w uświadomianiu sobie swoich zadań w Europie roku 1992. Te średnie przedsiębiorstwa często nie mają wykwalifikowanego personelu do przeprowadzenia wyczerpującej analizy, nie mają doświadczeń w zakresie współpracy z przedsiębiorstwami konsultacyjnymi i nie korzystają z ich porad. W związku z tym monachijskie przedsiębiorstwo konsultacyjne Dr Hofner und Partner opracowało niżej podane wskazówki dla średnich przedsiębiorstw.

Określenie stopnia wpływu przyszłego wspólnego rynku na sytuację przedsiębiorstwa

Istnieją branże i poszczególne przedsiębiorstwa, na których działalność przyszły wspólny rynek nie będzie miał prawie żadnego wpływu. Większość jednak przedsiębiorstw w Europejskiej Wspólnocie Gospodarczej i w krajach trzecich, szczególnie w Austrii i Szwajcarii, bezpośrednio odczuje skutki utworzenia wspólnego rynku. Aby określić stopień wpływu wspólnego rynku na sytuację przedsiębiorstwa, jego kierownictwo musi odpowiedzieć na następujące pytania:

■ czy ujednoczenie norm będzie miało wpływ na zdolność konkurencyjną przedsiębiorstwa lub na jego konkurentów?

■ czy likwidacja granic lub inne przedsięwzięcia ochronne spowodują jakieś skutki w dziedzinie publicznej?

■ czy przedsiębiorstwo będzie mogło zdobyć odpowiednią pozycję za granicą?

■ czy przedsiębiorstwo jest zdolne do umiędzynarodowienia działalności?

Wewnętrzne seminarium robocze na temat EWG

Aby ewentualną działalność w ramach EWG oprzeć na szerokich podstawach i wzbogacić wiedzę poszczególnych wydziałów w zakresie przyszłej strategii, zaleca się przeprowadzenie seminariów roboczych z udziałem przedstawicieli wydziałów, w tym wytwarzania, rozwoju, finansów, marketingu, sprzedaży itp. Można na tych seminariach omówić wpływ wspólnego rynku z punktu widzenia poszczególnych funkcji przedsiębiorstwa, poruszając między innymi następujące zagadnienia.

1. Ogólne ujęcie najważniejszych zmian w środowisku zewnętrznym przedsiębiorstwa w 1992 r., wynikających na przykład:

- z harmonizacji technicznej (dostosowanie norm, zasady oznaczania wyrobów, wzajemne uznawanie różniących się norm),
- z otwartych granic,
- z ujednoczenia podatków,
- z innych uzgodnień EWG.

2. Ogólna ocena rodzaju i rozmiarów wpływu na sytuację na rynkach przedsiębiorstwa (rynek wewnętrzny, rynki krajów EWG, rynki innych krajów):

- wielkość i kierunki rozwoju rynków,
- struktura docelowa, zachowanie się odbiorców,
- struktura dystrybutorów i ich postawy,
- środowisko prawne, techniczne i społeczne.

3. Analiza najważniejszych konkurentów, obecnych i potencjalnych:

- identyfikacja konkurentów,
- opracowanie hipotezy o wpływie zmian w EWG na sytuację tych konkurentów,
- opracowanie scenariuszy przyszłych strategii i postępowania najważniejszych konkurentów.

4. Ogólna ocena wpływu EWG na asortyment:

- oferta przedsiębiorstwa, ukształtowanie wyrobów, asortyment,
- strategia cenowa, kształtowanie cen, polityka cenowa,
- sposoby zbytu, struktura dystrybucji, opakowania,
- komunikowanie się (wypowiedzi i środki).

5. Ocena wpływu EWG na funkcje przedsiębiorstwa, na przykład:

- na wykorzystanie zdolności produkcyjnych (produkcja, obsługa),
- na zaopatrzenie, gospodarkę materiałową, zbył,
- na logistykę, badania, rozwój i finanse,
- na personel, itp.

Szczególne znaczenie ma identyfikacja i analiza konkurentów i ich strategii rynkowych. Skutkiem wspólnego rynku będzie poważny wzrost potencjalnych konkurentów w wielu dotychczas chronionych branżach. Nastąpi więc tak zwany szok ofertowy, powodujący naciski na obniżanie cen i prowadzący do wzrostu popytu. Kto nie zidentyfikuje we właściwym czasie potencjalnych konkurentów i nie podejmie odpowiedniego przeciwdziałania (lub współpracy), przeżyje negatywny szok konkurencyjny.

Kierownicy wydziałów powinni otrzymać zadanie dokładnego przeanalizowania skutków i wpływów nowych warunków na pracę ich wydziałów i przedstawienia wyników na następnym seminarium roboczym.

Określenie podstawowych wyborów

Nie jest możliwe przeprowadzenie pełnych analiz już na pierwszym seminarium, można jednak postarać się o określenie podstawowych opcji. Na podstawie stopnia umiędzynarodowienia działalności i struktur przedsiębiorstw można je podzielić na cztery grupy ze względu na strategiczne możliwości i opcje, na

PRZEDSIĘBIORSTWA EUROPEJSKIE...

Nowy europejski menedżer

Doświadczenie potwierdza szczególną rolę dyrektora naczelnego w uzgad-

nianiu strategii, inspirowaniu zaangażowania organizacyjnego i we wdrażaniu procesu zmian. Tworzenie zespołu energicznych, ruchliwych i dobrze wykształconych menedżerów jest koniecznym warunkiem przystosowania przedsiębiorstwa do niepewności ujednoczonego rynku. Przykładem może tu być firma IBM, posiadająca 15 zakładów produkcyjnych i wytwarzająca 90% sprzedawanych przez siebie wyrobów, której kadra władła wieloma językami i jest przystosowana do różnych kultur.

Duże znaczenie ma odpowiednie ukierunkowanie działalności. Wiele przedsiębiorstw nastawia się na zróżnicowanie produkcji i działalności, niektóre natomiast ograniczają i ukierunkowują swoją działalność. Z pewnością wszystkie przedsiębiorstwa powinny wprowadzić elastyczne struktury organizacyjne i zrewidować swoje systemy informacyjne, sprawozdawcze i kontroli, aby odpowiadały one nowej rzeczywistości w zakresie konkurencji.

opr. Władysław Straszyski

Organizacja i Kierownictwo

przykład mniejsze przedsiębiorstwa, które mają mało doświadczeń eksportowych, powinny przyjmować strategie obronne poprzez nawiązywanie kooperacji i tworzenie zreszeń, natomiast przedsiębiorstwa większe i średnie, które już działają za granicą i znają rynki zagraniczne, będą wykorzystywały szanse wspólnego rynku i tworzyły strategie wzrostu i natarcia (tabl. 1).

Analiza własnego przedsiębiorstwa i wynikająca stąd identyfikacja podstawowych opcji strategicznych są podstawowymi przesłankami określania postępowania na wspólnym rynku EWG. Wszystkie podstawy informacyjne powinny uwzględniać sytuację we własnej branży, a także konkurentów krajowych i zagranicznych. Pojęcie „małe” i „duże” przedsiębiorstwo jest oczywiście względne i zależy od branży, na przykład „małe” przedsiębiorstwo w przemyśle samochodowym może być o wiele większe niż „duże” przedsiębiorstwo w przemyśle odzieżowym.

Pogłębianie analiz

Jak już wspomniano, samo seminarium nie załatwi wszystkich spraw. Informacje o uzgodnieniach w ramach EWG, o oczekiwanych zmianach norm, a w szczególności o konkurentach – muszą być systematycznie zbierane i analizowane. Zestawienie informacji i zanalizowanie skutków dotyczących przedsiębiorstwa powinno być wykonywane wspólnie przez wszystkie jednostki organizacyjne. Zmiany w środowisku zewnętrznym przedsiębiorstwa będą wpływały nie tylko na marketing i zbył, lecz również na wszystkie inne funkcje. Do wykonania tych analiz warto czasem zaangażować doradcę z zewnątrz.

Dopiero po drugim seminarium można dokonać oceny sytuacji wyjściowej

przedsiębiorstwa na rynku krajowym i w EWG dzięki:

- identyfikacji poważniejszych możliwości i występującego ryzyka na wspólnym rynku EWG,
- dokładnemu i konkretnemu opisowi mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa na rynku obejmującym całe EWG,
- określeniu wynikających z tego opcji strategicznych dla przedsiębiorstwa na rynku i w zakresie funkcji przedsiębiorstwa.

Określenie celów w ramach EWG i kierunków strategicznych

Po zakończeniu drugiego seminarium można określić pożądane i realne cele przedsiębiorstwa, działającego w ramach EWG, oraz niezbędne do tego strategie.

Oto możliwe cele w ramach EWG:

- uzyskanie 5-procentowego udziału w rynku EWG,
- uzyskanie pozycji trzeciego (pod względem wielkości) dostawcy,
- roczny wzrost obrotów w EWG o 8%,
- utrzymanie dotychczasowej pozycji we własnym kraju, budowa poważniejszych pozycji rynkowych w innych krajach EWG.

Oto możliwe strategie:

- konsolidacja na rynku krajowym, wzrost na innych rynkach,
- konsolidacja na rynkach, w których udział wynosi już 5%, wzrost na wszystkich innych rynkach,
- wzrost poprzez tworzenie stowarzyszeń w innych krajach,
- poszukiwanie możliwości akwizycji we Francji i we Włoszech,
- badanie wszystkich krajów EWG z centrali krajowej,
- uzyskanie znaczącej obecności w czterech najważniejszych krajach EWG.

Cele powinny być realizowane i akceptowane przez kadre kierowniczą.

Przedsięwzięcia natychmiastowe

Od określenia do realizacji nowych strategii upływa zwykle dłuższy okres. Mogą więc być potrzebne natychmiastowe przedsięwzięcia, aby uprzedzić działalność konkurentów (np. utworzenie własnej organizacji dystrybucyjnej lub pozyskanie najlepszego partnera miejscowego).

Przeszkody i sposób ich przezwycięzania

Przeszkody mogą istnieć zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i w środowisku EWG.

■ **Przeszkody wewnętrzne:**

- brak akceptacji przez kadre kierowniczą przedsiębiorstwa konieczności poszukiwania nowych dróg,
- brak doświadczenia międzynarodowego,
- zorientowana na kraj organizacja i odpowiedzialnie do tego sposoby postępowania,
- brak wystarczającej wiedzy o własnej pozycji na najważniejszych rynkach zagranicznych.

■ **Przeszkody zewnętrzne:**

- niejasność rynków,
 - duże różnice cen na te same wyroby na poszczególnych rynkach,
 - brak personelu „europejskiego” na rynku siły roboczej.
- Wszystkie te problemy można rozwiązać.

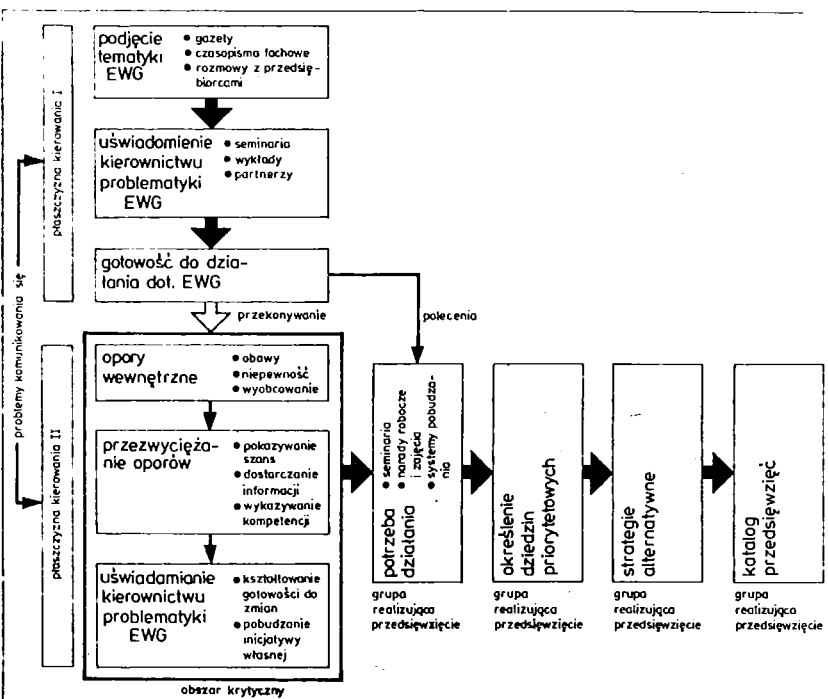
Przezwycięzanie przeszkód wewnętrznych

Ponieważ zmiany i rozwiązania dotyczą poszczególnych funkcji, niewskazane jest odizolowane działanie w poszczególnych dziedzinach. Wdrażanie nowych strategii „na rozkaz z góry” rzadko kończy się sukcesem, lepiej przezwyciężać przeszkody wewnętrzne w drodze przekonywania i rzeczywistej znajomości istniejących problemów (rys. 1).

Zdobywanie doświadczenia międzynarodowego

Brak doświadczenia można rekompensować na przykład poszukując w kraju i za granicą partnerów z doświadczeniem, organizując kursy dokształcające, przyjmując do pracy doświadczony personel, angażując odpowiedniego doradcę.

Rzeczywiste umiędzynarodowienie oznacza nie tylko przekształcenie systemu planowania i sterowania, lecz rów-



Rys. 1. Proces podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie w powiązaniu ze skuteczną strategią dot. EWG

Organizacja i Kierownictwo

Ramy działania przedsiębiorstw w związku z przyszłym wspólnym rynkiem EWG

Tab. 1

Rodzaje przedsiębiorstw przed utworzeniem wspólnego rynku EWG	Sytuacja w EWG	Szanse i ryzyko we wspólnym rynku	Opcje strategiczne w ogólnych zarysach	Natychmiastowe przedsięwzięcia operacyjne
1. Małe przedsiębiorstwo, regionalna działalność, kierownictwo jednoosobowe.	Wpływ pośredni.	Duże zagrożenie, ryzyko w dziedzinach normalnie nie uwzględnianych, szanse w stowarzyszeniach ochronnych.	Akcje poprzez przeszerzenia, poszukiwanie partnerów, włączenie się do większej organizacji (w zbycie)	Intensyfikacja gromadzenia informacji, inicjatywy za pośrednictwem zrzeszeń.
2. Średnie przedsiębiorstwo, mały eksport, brak organizacji za granicą, nie jest przedsiębiorstwem międzynarodowym o bezpośrednim dostępie do rynku, ma ograniczone środki, mały potencjał osobowy, punkt ciężkości na rynku wewnętrznym.	B. silne na terenie wewnętrznym, mniej w eksporcie, uzależnione od rynków częściowych.	Przy wyczekującej postawie duże zagrożenie, w działaniu dobre szanse na skok ilościowy.	Kooperacja, fuzja, strategia luk rynkowych oraz obronna.	Intensyfikacja gromadzenia informacji dot. EWG, dokształcanie personelu, budowa kontaktów zagranicznych, poznawanie rynków dostosowanie organizacyjne w aspekcie międzynarodowym.
3. Większe przedsiębiorstwo, częściowo działające w skali międzynarodowej, filie zagraniczne opracowywanie rynków, sterowanie i kontrola, znajomość innych krajów, wyszkolony międzynarodowy personel.	B. silne na rynku wewnętrznym i rynku EWG.	Wyważenie szans, mogą powstać zagrożenia na rynku wewnętrznym.	Akwizycja, dywersyfikacja, ekspansja, atak, kooperacja.	Szukanie partnerów, dostosowanie do rynku EWG, koncentracja na aspekcie międzynarodowym, budowa międzynarodowej struktury organizacyjnej.
4. Duże przedsiębiorstwo całkowicie zinternacjonalizowane, czynne w skali światowej, wszechstronna znajomość rynków zagranicznych.	Wpływ tylko częściowy, rynek EWG jest jednym z rynków światowych.	Bardzo duże szanse, możliwość opanowania nowej sytuacji przez własne sztaby i zespoły projektowe, już istniejące myślenie globalne.	Akwizycja, koncentracja, atak.	Przedsięwzięcia operacyjne wynikają przeważnie już ze strategicznych koncepcji dot. regionów świata w strategii globalnej.

niez zupełnie nowe nastawienie we wszystkich dziedzinach, zwłaszcza w zaspokajaniu potrzeb klientów w różnych krajach.

Ocena własnej pozycji i udziału w rynku

Analiza zbytu bywa niepełna z powodu braku informacji dotyczących faktycznych użytkowników wyrobów, o ich wymaganiach, o udziale w rynku własnego przedsiębiorstwa. Można zdobyć wyczerpujące dane ilościowe o dobrach konsumpcyjnych, trudniej natomiast przeprowadzić ocenę jakościową. Międzynarodowe analizy danych ilościowych są drogie. Konieczne jest wykorzystanie wszystkich dostępnych źródeł, na przykład statystycznych, izb przemysłowych i handlowych, związków fachowych, pośredników zbytu, instytutów naukowych. Wykorzystanie jakiegoś banku danych pozwoli zaoszczędzić

czas, jednak informacje uzyskane z banku danych należy uzupełnić rozmawiając z ekspertami w poszczególnych krajach.

Dostosowanie przedsiębiorstwa do różnych sytuacji cenowych

Efektom wspólnego rynku będzie między innymi zniknięcie „wysp wysokich cen” w Europie, ceny będą bardziej ujednolicone. Współpraca przedsiębiorstw handlowych w Europie spowoduje obniżanie i wyrównywanie się cen. Naciski cenowe na rynkach będą zmuszały do zwiększania wydajności pracy, racjonalizacji i obniżki kosztów.

Przedsiębiorstwa poszukują obecnie wykwalifikowanego personelu do opracowywania i wdrażania strategii europejskich, lecz niewielu jest fachowców łączących wiedzę analityczną, doświadczenie w dystrybucji, znajomość branży, znajomość rynków zagranicznych i biegłą znajomość angielskiego, francuskiego i włoskiego. Jedynym wyjściem jest szkolenie posiadanych kadr i angażowanie fachowców z zewnątrz.

Rynek EWG, rynek 320 mln stwarza zarówno szanse jak i ryzyko dla przed-

siębiorstw, które mogły zachować pozycję na rynku wewnętrznym dzięki barierom norm, przepisów technicznych i dotyczących produktów żywnościowych i innym barierom ochronnym. Również na rynku krajowym konieczne będą strategie obronne, na przykład:

- „ucieczka do przodu”, nawiązywanie współpracy z jednym z konkurentów zagranicznych, uzupełnienie własnego asortymentu tanimi wyrobami,
- uzupełniany zakup towarów importowanych,
- tworzenie szczególnej pozycji dla własnych wyrobów, podkreślanie szczególnych cech jakościowych,
- optymalizacja wytwarzania i jednoczesna rozbudowa obrotów w skali europejskiej w celu minimalizacji kosztów poprzez duże obroty.

Przebudowa rynku nie zakończy się w grudniu 1992 r., zostaną jednak poczynione najważniejsze kroki w kierunku harmonizacji technicznej i wolnego przepływu towarów i usług poprzez granice. Kto opóźni się z przystosowaniem, będzie miał za mało czasu na reagowanie.

opr. Władysław Straszyński

**Organizacja
i Kierownictwo**

„EKO”

Ceny a budownictwo w ZSRR

JEREMIN W.J.: Ceny, stroitelstwo i n.t.p., „EKO”, III 1990. ZSRR

Autor rozważa niektóre aspekty wpływające na zastój w budownictwie i postępie naukowo-technicznym w tej dziedzinie w ZSRR.

Pewne nadzieje na poprawę sytuacji związane były z pełnym rozrachunkiem gospodarczym, jednak obecnie model jest, a rozrachunku nie ma. Przyczyną są znane: zamówienia państwowe na całą produkcję przedsiębiorstw, odprowadzanie do budżetu państwa całego zysku, brak rezerwowych mocy produkcyjnych i „papierowy” handel hurtowy, całkowita zależność kierownictwa przedsiębiorstw od ministerstw, planowanie na podstawie mechanizmów kosztowych, supermonopolizacja pozwalająca na ignorowanie zamówień użytkowników. Rozrachunek gospodarczy oparty na produkcji brutto prowadzi do tego, że w pogoni za łatwym zyskiem podwyższa się ceny. Najlepszym przykładem jest działalność biur projektowych kompleksu budowlanego, które bez żadnej poprawy jakości projektów żądają dwa lub trzy razy wyższej zapłaty.

W kraju brakuje prawie wszystkiego, chociaż produkcja poszczególnych wyrobów w porównaniu z innymi krajami należy do największych na świecie. Do największych na przykład należy produkcja koparek, lecz stale ich brak nie tylko ze względu na złą jakość, lecz również z powodu niewłaściwego asortymentu. Nie produkuje się małych koparek, zamiast więc koparki o pojemności łyżki 0,01m sześć. i ciężarze 300 kg korzysta się z koparki o pojemności 25 razy większej i dziesięciokrotnie cięższej. Podobna sytuacja ma miejsce w transporcie samochodowym. Produkuje się i wykorzystuje

wielkie samochody ciężarowe, nie ma natomiast samochodów o małej nośności.

Poprawa sytuacji mogłaby nastąpić po wprowadzeniu rzeczywistego i pełnego rozrachunku gospodarczego, nieskrępowanej przedsiębiorczości i gwarancji, że osiągnięty zysk pozostanie do dyspozycji przedsiębiorstwa.

Największą przeszkodą w przyspieszeniu postępu naukowo-technicznego jest nadal system kosztowego kształtowania cen. W wyniku tego podwyżka cen na surowce i materiały natychmiast powoduje podwyżkę cen wszystkich rodzajów produkcji i zostaje przerucona na użytkowników i konsumentów. Byłoby celowe rozłożenie podwyżek cen na surowce i materiały na 5-10 lat przy jednoczesnej kontroli stabilności cen na produkcję w ramach zamówień państwowych we wszystkich przedsiębiorstwach. Nieznaczna podwyżka cen na zasoby energetyczne (5-10%) zmusiłaby przedsiębiorstwa do poszukiwania możliwości ich oszczędzania. Poważniejsze obniżenie energochłonności produkcji byłoby możliwe tylko dzięki wdrożeniu nowych technologii, które w większości przypadków dopiero należy opracować, a następnie wdrożyć w przedsiębiorstwach. Można też wprowadzić progresywny podatek za wzrost energo- i materiałochłonności.

Propozycja wprowadzenia cen umownych w warunkach deficytu wyrobów jest mało realna i nieskuteczna, a zamówienia państwowe na całą produkcję nie rozwiązują tego problemu. W związku z tym należałoby obniżyć rozmiary zamówień państwowych o 5-10% rocznie, pozwalając na sprzedaż pozostałej produkcji według cen umownych, zaliczając ją do wykonania planu. Jednocześnie fundusz

plac byłby określany od wielkości wykonania planu, przestrzegając powiązania wzrostu plac ze wzrostem wydajności pracy.

Deficyt zasobów jest podstawową przeszkodą w przyspieszeniu postępu naukowo-technicznego. Zapewnienie ich podaży, nawet po wysokich cenach, pozwoli na wdrożenie nowej techniki przy jednoczesnym przestrzeganiu opłacalności produkcji. W przypadku zwiększenia rozmiarów podaży według cen umownych powstanie tendencja do ich obniżania. Samoregulacja cen na wyroby będzie wpływała na przyspieszenie postępu naukowo-technicznego.

W biurach projektowych budownictwa obowiązywała dotychczas zasada, że biuro może doliczyć dodatek do ceny w wysokości do 15% w przypadku wysokiej jakości projektu technicznego. Jakość nie poprawiała się, a dopłaty stały się obowiązkową pozycją. Autor proponuje ocenę jakości projektów w trzech etapach.

W pierwszym będzie się oceniać kompletność i jakość dokumentacji technicznej i w przypadku dobrej jakości można by było przyznawać dodatek np. 1,5% ceny projektu. W drugim etapie, w czasie odbioru obiektu obliczają się koszty wszystkich przeróbek z winy biura projektów i jeżeli nie przekraczają one 0,1% kosztów robót budowlano-montażowych, wyplaca się dodatek do wartości dokumentacji np. 6%. Jeżeli nie przekraczają 1% kosztów, dodatek obniża się o połowę, natomiast gdy wynoszą powyżej 1%, biuro projektów zwraca wszystkie koszty przeróbek. Trzeci etap, po roku eksploatacji obiektu, dotyczy osiągnięcia projektowanych mocy produkcyjnych. Ma to bardzo duże znaczenie; gdyż na przykład ze zbudowanych 14 przedsiębiorstw przemysłu budowlanego ani jedno nie osiągnęło projektowanej mocy produkcyjnej z powodu błędów w projektach, których nie można było już usunąć. Proponowany system płacenia może więc wpływać na jakość projektów.

opr. Władysław Straszyński

„Technische Rundschau”

Współpraca przedsiębiorstwa z doradcą

RUTSCH W.R.: Zusammenarbeit mit einem Unternehmensberater. Die zehnte Gebote. „Technische Rundschau”, IV 1989, nr 18. SZWAJCARIA

Wiele przedsiębiorstw, zwłaszcza małych i średnich, nie przestrzega podstawowych zasad współpracy z doradcami. Duże wymagania wobec kierownictwa powinny obowiązywać również wobec

doradcy. Powinien on mieć szeroką wiedzę z zakresu kierowania przedsiębiorstwem, zdolności w sztuce kierowania ludźmi oraz wolę realizacji swoich decyzji. Zleceniodawca powinien wymagać od doradcy praktycznego doświadczenia, gdyż wiedza teoretyczna nie wystarcza. Konieczne jest wzajemne rozumienie się zleceniodawcy i doradcy, co jest podstawą zaufania. Autor przedstawia dziesięć zasad współpracy z doradcą.

1. Precyzyjna definicja zadań doradcy

Przed podjęciem współpracy z doradcą należy określić zakres zadań lub działań czy tematykę współpracy, w miarę możliwości na piśmie. Zakres ten należy z doradcą omówić, aby uniknąć ewentualnych nieporozumień lub błędnej interpretacji. Pytania kontrolne pomagają sprawdzić, czy doradca wie, o co chodzi.

2. Jasne i precyzyjne przedstawienie oferty

Dzięki jasnej ofercie doradca będzie dokładnie znał swoje zadania. Do oferty należy także cena (ryczałt z określeniem górnej i dolnej granicy opłaty, rachunki według nakładu pracy, zwrot kosztów, koszty uboczne) oraz plan przewidujący terminy realizacji poszczególnych zadań. W dyskusji ustala się również sposób obliczania nakładów pracy (godziny, wynikowo itp.).

Organizacja i Kierownictwo

„Technische Rundschau”

Reguły kształtowania produkcji

WARNECKE H.J.: *Gesetzmäßigkeiten zur Gestaltung der Produktion. „Technische Rundschau”, XII 1989, nr 12. SZWAJCARIA*

Przedsiębiorstwo poprawia swoją sytuację w takim stopniu, w jakim rozpoznaje (we właściwym czasie) brak równowagi między sobą i środowiskiem zewnętrznym. Środowisko zewnętrzne oznacza tu zbyt i zaopatrzenie, współzawodnictwo, społeczeństwo i rynek pracy. W tym celu można stosować dwie strategię: pierwszą, polegającą na wydłużeniu okresu przewidywań dzięki poznaniu prawidłowości i związków długookresowych oraz drugą – polegającą na osłabianiu następstw nagłych zmian i zakłóceń przez zwiększanie prędkości reagowania. Najczęściej jest realizowana strategia druga, chociaż najlepiej by było przewidzieć zmiany z dużym wyprzedzeniem na podstawie odpowiednich informacji.

Klasyczne zarządzanie przedsiębiorstwem odbywa się według teorii A. Smitha i F.W. Taylora, która zakłada hierarchiczną strukturę organizacyjną, podział na wyspecjalizowane obszary częściowe i funkcje oraz organizację procesów produkcyjnych i pracy, zapewniającą osiągnięcie założonych celów.

Specjalizacja pracowników i środków produkcji umożliwia osiągnięcie następujących efektów gospodarczych:

- skrócenie czasu wykonywania podobnych zadań dzięki ich koncentracji,
- obniżkę kosztów stałych każdej jednostki produkcyjnej,
- obniżkę kosztów jednostkowych, z czym wiąże się: koncentracja know-how i ograniczone zapotrzebowanie na kwalifikacje, krótki okres przyuczenia, ukierunkowane inwestycje i tym samym najkrótszy czas przeznaczony na procesy produkcyjne i prace pomocnicze.

Ponadto działają prawa gospodarcze i socjologiczne (poprawa skuteczności, obniżka kosztów, racjonalizacja, kultura przedsiębiorstwa, motywacja). Zasady tych praw mogą być realizowane w środowisku zewnętrznym, względnie stabilnym i rozwijającym się w możliwym do przewidzenia kierunku.

Światowe powiązania procesów produkcyjnych

Najważniejszym czynnikiem uwzględnianym w działalności przedsiębiorstwa jest rynek. Dostęp do wszystkich czynników produkcyjnych (materiały, środki finansowe, informacje, know-how, normy

produkcyjne, energia, urządzenia produkcyjne, siła robocza) jest w skali światowej coraz łatwiejszy, przy czym konkurencja na rynku światowym wzrasta. Koszty transportu dla większości wyrobów mają coraz mniejsze znaczenie. Wzrasta natomiast znaczenie uwarunkowanych społecznie czynników normujących, jak na przykład opodatkowanie przedsiębiorstwa, koszty wynagrodzeń i dodatków do nich, czas pracy, kursy dewizowe, a ponadto kwalifikacje i umotywowanie pracowników, stabilność i możliwy do przewidzenia rozwój sytuacji politycznej.

W wyniku innowacji w mikroelektronice ułatwiony jest dostęp do zasobów informacyjnych. Opłatające cały świat sieci telekomunikacyjne i satelity umożliwiają natychmiastową wymianę dużych zasobów danych pomiędzy poszczególnymi systemami informacyjnymi. Na tej podstawie kształtuje się tendencja do globalizacji produkcji i współzawodnictwo w lokalizacji zakładów produkcyjnych.

Prawo zmniejszających się korzyści granicznych

Postęp w postaci możliwych udoskończeń technologii produkcyjnych (i tym samym maksymalne wykorzystanie know-how) byłby większy, gdyby nie działało prawo zmniejszających się korzyści granicznych. Czasami zmniejsza się nacisk na innowacyjność, gdy popyt może być zaspokojony przy coraz mniejszych nakładach. Coraz częściej niewy-

WSPÓLPRACA PRZEDSIĘBIORSTW Z DORADCA

3. Wspólny plan postępowania

Po przyjęciu przez doradcę oferty opracowuje się wspólny plan postępowania, którego projekt przygotowuje zleceniodawca. Jeżeli doradca pracuje z własnym zespołem, powinien przedstawić członków zespołu zleceniodawcy oraz przekazać ich uwagi dotyczące zagadnień specjalnych. W tym przypadku należy wyznaczyć koordynatorów ze strony firmy i doradcę, którzy przejmą odpowiedzialność za dalsze postępowanie.

4. Mierzalne cele

Równoległe z opracowaniem planu postępowania należy zdefiniować cele. Mierzalne cele wpływają pozytywnie na dalsze kształtowanie się współpracy. Oczywiście nie wszystkie cele można dokładnie określić. Każda współpraca obfituje w momenty emocjonalne i nawet przy najlepszych chęciach nie da się uniknąć nieporozumień. Dlatego też cele należy określać jednoznacznie, bez stwarzania możliwości różnej ich interpretacji oraz późniejszych dyskusji.

5. Zorientowanie pracowników

Poinformowanie pracowników jest ba-

rdzo ważnym czynnikiem w utrzymaniu dobrego klimatu w przedsiębiorstwie. W przeciwnym przypadku, wraz z pojawieniem się zespołu doradców zadających pytania i żądających dokumentów, powstaną nieuzasadnione plotki. Jest to szczególnie ważne teraz, gdy wzrasta bezrobocie, gdyż wpływa to negatywnie na jakość pracy. Gdy pracownik rozumie znaczenie pracy doradcę, unika się niepokojów w przedsiębiorstwie, a doradca może sprawniej realizować swoje zadania.

6. Sprawozdawczość

Jednym z najważniejszych zagadnień we wzajemnej współpracy jest okresowe wzajemne informowanie się. Uzyskany postęp, powstające problemy i ewentualne propozycje korekty planu powinny być wspólnie omawiane. W przypadku poważniejszych zadań okresowe sprawozdania powinny być przedstawione przez doradcę na piśmie. Sprawozdania muszą być zrozumiałe, na ich podstawie należy opracowywać odpowiednie przedsięwzięcia. Terminy składania sprawozdań powinny być przewidziane w planie.

7. Faktury częściowe

Przez określenie terminów fakturowania częściowego firma może planować swoje wydatki i unikać efektów kumulacyjnych. Unika się przy tym ewentualnych konfliktów na tym tle.

8. Okresowa ocena planu postępowania

Okresową ocenę planu należy przeprowadzać wspólnie z doradcą. Nie wolno przy tym zapominać, że wszelkie zmiany będą powodowały określone konsekwencje, na przykład w nakładach pracy doradcę, co może przedłużać czas wykonywania zadań i zwiększać nakłady finansowe.

9. Definicja kompetencji

Dobry doradca, który chce efektywnie wykonać swoje zadania, dąży do szybkiego wdrożenia opracowywanych przez siebie rozwiązań. Zleceniodawca natomiast chce w pełni zachować prawo decydowania. W związku z tym już w czasie opracowywania planu postępowania należy zdefiniować kompetencje doradcę. Im więcej swobody działania ma wykwalifikowany doradca, tym większą wykaże inicjatywę i zdobędzie doświadczenie praktyczne.

10. Sprawozdanie końcowe

Sprawozdanie końcowe powinno być w każdym przypadku złożone w formie pisemnej. Doradca powinien identyfikować się z osiągniętymi wynikami, a w razie potrzeby zmienić niewygodne lub trudne do wykonania zalecenia, albo też uzasadnić konieczność ich pozostawienia.

opr. Władysław Straszynski

Organizacja
i Kierownictwo

korzystane są moce produkcyjne, co spowoduje, że upadną najmniej produktywnie przedsiębiorstwa. Podrożeń małowartościowych czynności prowadzi do ich substytucji lub do automatyzacji.

Badania przeprowadzone przez Instytut Planowania Strategicznego w USA pozwoliły na sformułowanie następujących wniosków:

- koszty przodującej na rynku firmy są niższe niż koszty u jej konkurentów,
- do utrzymania przodownictwa na rynku potrzebna jest produkcja uwzględniająca w jak największym stopniu potrzeby klientów,
- konieczne jest utrzymanie wysokiej wydajności pracy, produktywności, wartości wypracowanej na jednego pracownika i dążenie do ponadprzeciętnej jakości wyrobów,
- potrzebne do obniżenia kosztów doświadczenie, dotyczące elastycznych systemów, związane jest nie z wielkością produkcji, lecz z okresem i szerokością zastosowań.

W planowaniu strategicznym rozstrzygające znaczenie mają możliwości zapewnienia ochrony własnego udziału w rynku poprzez utworzenie barier przed potencjalnymi naśladowcami. To, w jakich obszarach i segmentach rynku może działać firma, zależy od jej wielkości i posiadanych zasobów.

W obszarach, w których znane są rozwiązania techniczne, a nie jest przygotowany rynek, w lepszej sytuacji są duże przedsiębiorstwa lub przedsiębiorstwa państwowe; odnosi się to również do sytuacji, gdy problemy można rozwiązać tylko dużymi nakładami na badania.

Nowe doświadczenia uzyskuje się wraz z wdrożeniem nowych technologii, przy czym dobór sposobu produkcji powinien zależeć od najbardziej korzystnych kosztów.

Koszty jako miernik i wielkość docelowa

W większości zakładów produkcyjnych koszty są traktowane jako miernik i wielkość docelowa. Problemem są na przykład koszty uwarunkowane liczbą wariantów. Aby określić liczbę wariantów, trzeba opracować koszty każdego wariantu i zaszeregować je do kosztów zależnych i niezależnych od rozmiarów produkcji. Koszty produkcji wariantowej składają się w zasadzie z siedmiu rodzajów: kosztów konserwacji, uruchomienia serii, różnorodności modeli, utrzymania w ruchu specjalnych środków trwałych, poprawek i braków, zapasów, transportu. Tworzą one koszty zmiany asortymentów i koszty będące następstwem tej zmiany. Na tej podstawie (przez sumowanie wszystkich rodzajów kosztów) można obliczyć łączne koszty produkcji różnych wariantów. Gdy znane są funkcje kosztów łącznych, można obliczyć funkcje kosztów jednostkowych.

Optymalizacja kosztów w procesie dostosowywania produkcji do życzeń klientów jest często problematyczna, ponie-

waż właśnie klienci wymuszają produkcję wariantową. Przy produkcji wyrobów masowych koszty wzrastają wraz z powiększeniem liczby wariantów, a są mniej zależne od wielkości produkcji danego wariantu. W ten sposób wyrób staje się zbyt drogi dla przeciętnego klienta. W związku z tym strategia elastyczności za wszelką cenę jest, ogólnie rzecz biorąc, fałszywa, a może być słuszna jedynie w przypadku rynków częściowych.

Minimalizacja kosztów jest tylko wielkością docelową, natomiast należy do niej dążyć w przypadku współzawodnictwa z konkurentami, którzy oferują klientom taką samą wartość użytkową. Wartość użytkowa wyrażona w cenie jest niezależna od kosztów. Może ona być również wyrażona wielkością docelową w postaci czasu.

„Czas” jako wielkość docelowa

Rynek wymaga od producentów coraz krótszych terminów dostaw. W związku z tym coraz większego znaczenia nabiera „czas”. Długość cyklu produkcyjnego wyrobu zależy od:

- długości cyklu produkcyjnego na stanowisku roboczym, określanego stosunkiem zapasów do wydajności tego stanowiska,
- liczby godzin pracy na wykonanie zamówienia (powinna ona być możliwie najmniejsza i nie rozproszona),
- spedycji wewnątrzzakładowej (sprawy transport wewnętrzny itp.), gdyż od jej sprawności zależy najmniejsze „rozproszenie” długości cyklu produkcyjnego i tym samym dotrzymywanie terminów.

Tak więc dochodzimy do dwóch istotnych wielkości docelowych: kosztów i czasu. Koszty produkcji należałoby określać jako funkcję średniej długości cyklu produkcyjnego. Od długości cyklu produkcyjnego zależne są przede wszystkim koszty przepływu materiałów oraz koszty realizacji zamówień i urządzeń transportowych. Jeżeli tworzenie wartości zostanie wyrażone jako funkcja długości cyklu produkcyjnego, to otrzyma się krzywą wzrostu wartości.

Ochrona środowiska naturalnego i zasobów

Zaostrzenie wymagań w tym zakresie wyraża się m.in. coraz wyższymi wymaganiami fabrycznymi i koniecznością filtrowania spalin. Obecnie zagospodarowanie lub składowanie odpadów należy uwzględniać już w planowaniu nowych wyrobów lub urządzeń.

Następstwem coraz większych rozmiarów produkcji i wzrostu liczby ludności jest ograniczenie zasobów. Również w tym zakresie pojawia się powiązanie oddzielonych od siebie poszczególnych procesów na koszt innych obszarów nie prowadzi już do sukcesu. Wszystkie łańcuchy procesów – poczynając od zaopatrzenia w surowce, poprzez produkcję, użytkowanie i usuwanie odpadów – mu-

szą być planowane z uwzględnieniem ochrony środowiska.

Nowe technologie muszą brać pod uwagę oszczędność zasobów, stosowanie procesów regeneracyjnych i obiegów zamkniętych, wytwarzanie jak najmniejszej ilości odpadów i łatwe ich usuwanie. Przykładem mogą tu być wysokie nakłady na mycie, czyszczenie, lakierowanie i galwanizację powierzchni zewnętrznych. Gospodarka odpadami przekształcać się będzie w pewnym stopniu w gospodarkę surowcową i energetyczną (zamknięty obieg materiałów) i przejmować zadania ochrony środowiska. Na postawy odbiorców będzie wpływać stopień szkodliwości wyrobów dla środowiska i możliwość ich przerobu po wycofaniu z użytkowania. Z tym też będzie się musiało liczyć przedsiębiorstwo przy dokonywaniu wyboru technologii produkcji i strategii rozwoju nowych wyrobów.

Konieczność przestrzegania warunków granicznych

Optymalna pod względem kosztów jakość wynika z kosztów usterek i kosztów zapobiegania brakom. Zasada ta traci swoje znaczenie przy zmianie warunków granicznych (krańcowych), gdyż zależność istnieje w przypadku określonej technologii procesu. Gdy nie dotrzymuje się danej technologii, na przykład z powodu wysokich kosztów, to występowanie usterek i koszty wyrobu również ulegną zmianie. Zagadnienie to ma coraz większe znaczenie, ponieważ odpowiednia jakość wyrobu musi istnieć już przy wprowadzaniu go na rynek, a czas na zapewnienie jakości przed i w czasie rozruchu produkcji staje się coraz krótszy. Warto zwrócić uwagę, że produkcja „akurat na czas” (just in time) zakłada produkcję w ogóle bez usterek.

Cybernetyczne podejście do zarządzania

W badaniach amerykańskich został określony średni czas reagowania na następujące zmiany:

- zmiany cen 1,7 miesięcy
- zmiany w produkcji 6,0 miesięcy
- zmiany na rynku 8,7 miesięcy
- nowe technologie wytwarzania 9,7 miesięcy.

Ponieważ przedsiębiorstwo musi stale reagować na wpływy zewnętrzne, powinno być ukształtowane jako system regulujący się, aby możliwe było szybkie i samodzielne reagowanie na zakłócenia. Wykorzystać przewagę konkurencyjną na rynku odznaczającym się nadmiernymi zdolnościami produkcyjnymi można tylko dzięki szybkiemu reagowaniu.

Organizacja i Kierownictwo

„Harvard Business Review”

Kierowanie dostawcami

BURT D.N.: *Managing Suppliers Up to Speed*. „Harvard Business Review”, VII-VIII 1989, nr 4. USA. Copyright © 1989 by the President and Fellows of Harvard College.

Trudno jest zreformować operacje produkcyjne bez odpowiedniego poparcia ze strony dostawców. Zwłaszcza operacje produkcyjne w systemie „akurat na czas” wymagają doskonałej jakości dostarczonych części i podzespołów; powinny one być nie tylko lepsze, lecz również tańsze. Podzielone rynki zmuszają do elastycznej produkcji, co oznacza postawienie dostawców pod niezwykłą presją. Muszą oni szybko dostosowywać się do nowych programów produkcyjnych, wprowadzać nowe technologie oraz służyć zespołom konstrukcyjnym miarodajną radą i pomocą w doskonaleniu wyrobów. Strategia produkcji polega więc na partnerstwie pomiędzy wielkimi przedsiębiorstwami, które wykonują projekty, montaż i marketing wyrobów gotowych i małymi, lecz prężnymi dostawcami.

Więcej nie znaczy lepiej, lepiej nie znaczy taniej

Tanie komponenty z punktu widzenia działalności długookresowej nie są mniej kosztowne. Gdy policzy się koszty złej jakości, a więc godziny nadliczbowe, przeróbki, odpady, prace w ramach gwaran-

cji, opłaty w procesach prawnych – może się okazać, że najtańsze są najbardziej kosztowne.

Kierowanie dostawcami oznacza dążenie do najniższych kosztów ostatecznych, a nie do najniższej ceny zakupu. Wynika z tego konieczność starannej selekcji dostawców i utrzymywania dobrych, wzajemnie korzystnych stosunków. Zaopatrzeniowcy dążą przeważnie do organizowania dostaw z kilku źródeł celem pobudzenia konkurencji między dostawcami. Doświadczenie wykazuje jednak, że jeżeli dostawca dysponuje odpowiednimi zdolnościami produkcyjnymi, najlepsze jest jedno źródło dostaw. Starannie wyselekcjonowany i kierowany dostawca jest najlepszym gwarantem stałej, wysokiej jakości, zaangażowania i współpracy. Dostawcy, którzy czują się członkami jednej rodziny, godzą się na surową inspekcję odbiorcy, jakościową ocenę dostaw i doksztalcanie.

Po wprowadzeniu produkcji „akurat na czas” znikły zapasy magazynowe oczekujące inspekcji, zapasy na stanowiskach pracy i magazyny pośrednie. Producent samochodów wymagają obecnie nie więcej niż sto wadliwych części na milion zakupionych. Swoją uwagę przesunęli z najniższej ceny na najniższe koszty ostateczne. Przystąpili do badania, motywacji i wspomaganie swoich dostawców, na przykład we wprowadzaniu projektowania wspomaganego przez komputer lub produkcji sterowanej kom-

puterowo. W niektórych przypadkach dostawy części i podzespołów są wykonywane co dwie godziny. Wielość źródeł dostaw spowodowałaby poważne trudności w określaniu harmonogramów dostaw oraz problemy integracyjne.

Podobny zwrot następuje w produjących przedsiębiorstwach przemysłu elektronicznego. Firma Xerox na przykład zredukowała liczbę dostawców z 5 tys. do 400 i wprowadziła dla nich szkolenie w zakresie statystycznej kontroli procesu produkcyjnego, statystycznej kontroli jakości, produkcji „akurat na czas” i w zakresie zapewnienia totalnej jakości. Współpracuje z dostawcami przy konstrukcji nowych wyrobów i powierza im projektowanie części według przekazanych wymagań i danych.

Zespół selekcyjny

Doświadczenie wskazuje, że selekcji dostawców należy dokonywać zespołowo. Duże przedsiębiorstwa powinny angażować do tego ekspertów z różnych wydziałów, na przykład z wydziału sprzedaży, konstrukcyjnego, finansowego, wydziałów funkcyjnych. Firmę dostawcy sprawdza się pod względem możliwości prowadzenia przez nią prac badawczo-rozwojowych, możliwości produkcyjnych i zarządzania jakością. Należy badać również zdolności finansowe, dokonywanie zakupów i stosunki w zakładzie pracy dostawcy. W firmie Ford zaprasza się dwóch lub trzech wykwalifikowanych dostawców do współzawodnictwa w zaprojektowaniu nowych części. Ford analizuje te projekty, plany utrzymania dobrej jakości i propozycje cenowe. Następnie wydział zaopatrzenia (zakupów), przy udziale innych członków zespołu, anali-

REGUŁY KSZTAŁTOWANIA PRODUKCJI

W przypadku przebudowy struktury przedsiębiorstwa celowe jest przestrzeganie następujących zasad:

- wyroby i zestaw asortymentowy maksymalnie upraszczać, a potrzebne komponenty w miarę możliwości normalizować,
- zmniejszać liczbę informacji, co umożliwia skrócenie czasu dostępu i przetwarzania danych,
- informacje, decyzje i odpowiedzialność decentralizować, poprawić szybkość reagowania przez podział przedsiębiorstwa na małe systemy samoregulujące się,
- zintegrować zadania i funkcje, powiększać zakresy zadań,
- wszystkie zmiany wprowadzać stopniowo, mając na uwadze cele strategiczne.

Za uproszczeniem podziału pracy

przemawia zarówno lepszy dostęp do informacji, jak i zmniejszanie się wielkości serii i coraz krótsze terminy dostaw.

Zwiększenie zakresu zadań powoduje konieczność zmian w organizacji przedsiębiorstwa. Aby uzyskać maksymalne współdziałanie, pożądane jest ukształtowanie pionowej i poziomej wymiany wiedzy i doświadczeń. Przesłanką do tego jest pewna autonomia pracowników, pozwalająca im kontrolować swoją sytuację roboczą i podejmować odpowiednie decyzje. W ten sposób zmniejszają się nakłady czasu na zarządzanie „od góry do dołu” na korzyść zarządzania „od dołu”, a kierownictwo przedsiębiorstwa ma czas na wykonanie innych zadań, głównie o charakterze zewnętrzny.

W takiej zdecentralizowanej strukturze organizacyjnej najważniejszą jest zarządzanie socjo-techniczne, w którym zadania kierownicze przesuwa się ze sfery administracyjnej do sfery twórczej. Od personelu kierowniczego wymagane są kompetencje społeczne i komunikowania się, umiejętność motywowania pracowników, zdolność do koncentracji na sprawach zasadniczych. Pracownik powinien mieć kwalifikacje wielostronne

i zdolność do samokontroli. Wydajność grupy pracowników zwiększa się wraz z czasem trwania współpracy, po 3-4 latach grupa staje się jednolita i wydajność zaczyna spadać. W związku z tym pożądane są okresowe zmiany struktury i stały rozwój organizacyjny wewnątrz przedsiębiorstwa.

Kwalifikacje pracowników mają decydujące znaczenie zarówno w przypadku wdrażania nowych technologii, jak i wdrażania innowacji. Kwalifikacji tych nie można zastąpić przez maszyny lub nakłady kapitałowe. W związku z tym na kształcenie i doksztalcanie należy przeznaczyć 10% i więcej nakładów, a proces ten powinien mieć charakter stały.

Prawa i zasady produkcji polegają na połączeniu czynników techniczno-przyrodniczych, techniczno-gospodarczych, socjologicznych i organizacji pracy. Pierwszeństwo każdego z tych aspektów zależy od warunków środowiska zewnętrznego i wewnętrznego. Każde przedsiębiorstwo musi odnaleźć własną drogę poprzez okresowe analizowanie swojej sytuacji zewnętrznej i warunków wewnętrznych.

opr. Władysław Straszyński

Organizacja i Kierownictwo

zuje koszty i kontynuuje negocjacje. Propozycja do przyjęcia powinna stanowić zbilansowanie: funkcjonalności, jakości, estetyki, ceny. Wybrany dostawca staje się zwykle jedynym źródłem dostaw na okres produkowania danego wyrobu. Z punktu widzenia potrzeb długookresowych zespół powinien analizować plany rozwoju przedsiębiorstwa dostawcy, przyszłe możliwości projektowe oraz jego plany strategiczne. Nadzwyczaj korzystne byłoby okresowe dokonywanie analizy księgowości dostawcy oraz przeprowadzenie rozmów z jego pracownikami w celu zorientowania się o możliwościach inwestowania w technologię i dotrzymania wymaganej jakości.

Dostawcy jako projektanci

Jeżeli dział projektowy wytwórcy nie bierze pod uwagę możliwości produkcyjnych i technologicznych dostawcy zewnętrznego, w sposób nieunikniony pojawiają się problemy z jakością i kosztami. Dostawca jako partner powinien od początku brać udział w projektowaniu i w przeprowadzaniu wszystkich analiz, łącznie z badaniem prototypu. Dostawca zwykle sam projektuje elementarne części, natomiast jego inżynierowie biorą udział w pracach działu konstrukcyjnego odbiorcy. Następnie oceniają projekt całego podzespołu przed przystąpieniem do produkcji. Pomaga to w zrozumieniu

życzeń odbiorcy, aktualnych i w przyszłości. Inżynierowie odbiorcy mogą być też delegowani do zakładów dostawcy w celu udzielania stałej pomocy.

Dotrzymanie norm jakościowych

Już w czasie przygotowywania propozycji dotyczących projektu części lub podzespołów dostawca powinien opracowywać plany dotrzymania wymaganej jakości. Jednocześnie przygotowuje on procedurę i urządzenia do przeprowadzenia prób oraz odpowiednie programy. Krytyczne znaczenie w motywowaniu dostawców mają programy odbioru jakościowego.

Efektywne zarządzanie dostawcami oznacza również sprawnie działające sprzężenie zwrotne. W tym celu okresowo ocenia się dostawców, organizuje się wspólne konferencje omawiając możliwości uproszczenia procesów produkcyjnych i skrócenia cyklu produkcyjnych, uproszczenia lub zrewidowania specyfikacji technicznych w celu obniżenia kosztów jednostkowych.

Uzgadnianie cen

Tendencja do zmniejszania liczby dostawców stawia ich w lepszej sytuacji ze względu na mniejszą konkurencję. Muszą oni jednak brać pod uwagę możli-

wość zaangażowania innych dostawców oraz zależność czasu trwania dostaw od aktualnych programów produkcyjnych odbiorców. Konkurencja między dostawcami rozpoczyna się w stadium projektowania. Angażują oni zespoły projektowe i swoje możliwości komputerowe na całe tygodnie bez pewności uzyskania zamówienia. Zacieśniająca się współpraca między dostawcami i odbiorcami umożliwia szczególnie wgląd we wszystkie operacje dostawcy. Analiza kosztów u odbiorcy może powodować konieczność zbadania rachunkowości dostawców, sprawdzenia u nich kosztów pośrednich i bezpośrednich oraz planowanych zysków. Ponadto odbiorca powinien uwzględnić potrzeby rozwojowe dostawcy, a więc konieczność gromadzenia przez niego odpowiednich funduszy, aby móc kontynuować w przyszłości efektywną współpracę. Ceny muszą więc wynikać z wzajemnego oddziaływania tych wszystkich okoliczności.

Partnerstwo między odbiorcą a dostawcą jest oparte na współzależności i wzajemnym poważaniu. Dostawca potrzebuje odpowiedzialnego, stałego klienta na swoje wyroby i usługi. Przedsiębiorstwa produkcyjne potrzebują dostawców, którzy podzielą się swoimi zdolnościami i udostępnią niezbędne informacje. Proces ten obu stronom powinien przynosić korzyści.

opr. Władysław Straszyński

„Long Range Planning”

Nadchodzące zmiany w pracy biurowej

LLOYD B.: *Office Productivity – Time for a Revolution? „Long Range Planning”, I-II 1990, nr 1. WIELKA Brytania*

Praca biurowa nie została dokładnie zdefiniowana jako rodzaj pracy. Pokrywa ona szereg zajęć o różnych charakterystykach. Biuro jest budynkiem, w którym produktem końcowym jest w zasadzie papier w formie fizycznej lub elektronicznej. Wszystkie funkcje dotyczą przetwarzania informacji.

Budynek biurowy i jego wykorzystanie

Szacunkowo przyjmuje się, że pracownicy biurowi w krajach uprzemysłowionych stanowią 25-50% całej siły roboczej. Cały sektor, jakkolwiek wykonuje bardzo ważne funkcje, jest jednak nieefektywny. W zakładach produkcyjnych usiłuje się organizować pracę w sposób ciągły, przez 24 godziny, celem maksymalnego wykorzystania budynków, maszyn i urządzeń, natomiast nie przywiązuje się wagi do wykorzystania budynków biurowych i pracujących w nich ludzi i urządzeń. W związku z pięciodniowym tygodniem pracy wykorzystanie budyn-

ków biurowych wynosi 265 dni rocznie (71%). Po odjeździe świąt pozostaje 228 dni (63%). Biura są czynne w zasadzie przez 8 godzin dziennie w dniach roboczych, co zmniejsza stopień wykorzystania o dwie trzecie i redukuje wykorzystanie do 76 dni (21%). Od tej liczby należałoby odjąć przerwy na posiłki, zwolnienia chorobowe, spóźnienia i wcześniejsze kończenie pracy. Zmniejsza to wykorzystanie do 57 dni (16%).

Ponadto każdy, kto pracował w biurze, wie, że obecność w pracy jest jedną sprawą, a efektywna praca zupełnie inną, przy czym należy również uwzględnić załatwianie spraw prywatnych w czasie pracy (telefony itp.). Na samo utrzymanie budynku biurowego przeznacza się poważne nakłady.

W czasie pracy niektórzy pracownicy dają z siebie 50% wydajności, inni są w drodze załatwiają sprawy służbowe. W latach 1960-1970 wydajność pracy robotników wzrosła o 83%, a pracowników biurowych o niecałe 4%.

O radykalnych zmianach mówi się od lat, lecz niewiele się robi. Zmiany będą jednak następowały, głównie w związku z rozwojem nowych technologii (komputery, telefony, telefony komórkowe itp.) i presją społeczną.

Przyszłe zmiany

Czynniki demograficzne. Od obecnej nadwyżki siły roboczej przejdziemy prawdopodobnie w następnych latach do poważnych niedoborów. Presję o wcześniejsze emerytury zastąpi konieczność ponownego zatrudnienia osób starszych. Wzrasta liczba kobiet pracujących zawodowo, przy tym osoby bardziej wykształcone i o wyższym statusie społecznym preferują pracę samodzielną. W latach dziewięćdziesiątych nastąpi niedobór wykwalifikowanych, młodych ludzi zarówno w Europie Zachodniej, jak i we Wschodniej, a także w pozostałych krajach uprzemysłowionych. Sytuacja wśród ludzi młodych i starszych zmusi przedsiębiorstwa do bardziej elastycznego kształtowania warunków pracy.

Koszty społeczne. Koszty społeczne są pokrywane albo przez samych zainteresowanych, albo przez społeczeństwo



Organizacja i Kierownictwo



jako całość. Jednym z przykładów jest Los Angeles w USA, gdzie zatrucia smogiem są powodowane dojazdami do pracy własnymi samochodami, przede wszystkim przez pracowników biurowych. częściowym rozwiązaniem byłoby wykonywanie obowiązków służbowych w domu (stosowane obecnie w minimalnym stopniu) oraz system elastycznego rozpoczynania i kończenia pracy. Wszystkie te czynniki przyczynią się do wprowadzania w przyszłości zmian.

Efektywność pracy biurowej

Wilmot R. stwierdza, że większość dużych organizacji międzynarodowych ma trudności operacyjne, jeżeli liczba szczebli zarządzania jest mniejsza od pięciu, oraz że w strukturze hierarchicznej kierownik jest typowym „przetwarzaczem informacji”, poświęcając 50% czasu na wymianę informacji z podwładnymi, 10% z przełożonym, 10% z innymi kierownikami, 10% z klientami i bardzo mało czasu na wprowadzanie innowacji i zmian.

Technologia informacyjna (TI) jest narzędziem, które może wspomagać efektywność operacyjną, jeżeli ułatwia postępowanie organizacji w nowym świetle, lecz systemy komputerowe w większości przypadków nie są wykorzystywane do restrukturyzacji przedsiębiorstwa. Przed wprowadzaniem zmian celowe jest rozwiązanie następujących kwestii.

Funkcje pracowników:

- myślenie,
- czytanie,
- pisanie i operacje komputerowe,
- prowadzenie rozmów, spotkania z innymi osobami bezpośrednio i telefonicznie.

Funkcje organizacyjne:

- bezpośrednio załatwianie spraw z klientami,
- załatwianie spraw organizacyjnych związanych z obsługą klientów,
- załatwianie spraw organizacyjnych nie związanych z klientami,
- działalność społeczna.

Zmiana siedziby biura

Niektóre przedsiębiorstwa doszły już dawno do wniosku, że jest nieelastyczne i zbyt kosztowne utrzymywanie dużych budynków biurowych przepelnionych wyposażeniem w kosztownych śródmieściach, przy czym zmianę siedziby ułatwia rozwój komputerów i telekomunikacji. Koszty wynajmowania pomieszczeń biurowych różnią się w zależności od dzielnicy i miasta. Zakłady produkcyjne były w okresie powojennym znacznie bardziej elastyczne i starały się lokować na obszarach tańszych i o niższej płatnej sile roboczej. Kraje Trzeciego Świata i wyko-

nywanie obowiązków służbowych w domu będą w nadchodzącym dziesięcioleciu atrakcyjną opcją, ponieważ połączenia satelitarne uwołnią przedsiębiorstwa od ograniczeń kablowych i innych przeszkód fizycznych i pozwolą na większy stopień decentralizacji operacyjnej.

Tendencje do zmiany siedziby są widoczne, na przykład w Londynie. W centrum Londynu liczba biur spadła z 710 w 1980 r. do 411 w 1988 r. Tendencja ta będzie miała charakter wzrastający w latach następnych. Obserwuje się liczne przeniesienia części przedsiębiorstw lub poszczególnych wydziałów. Zmiana siedziby jest okazją do przemyślenia znaczenia biura i wykonywanej w nim pracy dla przedsiębiorstwa.

Elastyczność w wykorzystaniu budynków i w pracy biurowej

Budynki. Gdy zachodzą poważniejsze zmiany w środowisku, kluczem, do przetrwania jest elastyczność. Presja konkurentów na wykorzystanie zasobów (zarówno aktywów kapitałowych jak i ludzkich) będzie prowadziła do zmian w sposobie wykorzystania budynków biurowych.

Praca w niepełnym wymiarze i w domu. Istnieją liczne dowody na to, że przy małych nakładach można by było uniknąć ogromnych wydatków rozpowszechniając zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy i w domu. W Wielkiej Brytanii pracuje już w domu dla biur około 2 mln osób, a w 1995 r. liczba ta ma się podwoić. W latach 1981-1985 praca na własny rachunek wzrosła o 12%, w niepełnym wymiarze o 22%, a liczba zatrudnionych czasowo wynosi już 1,3 mln osób. W USA pracuje, według szacunków, 9 mln osób w domu i liczba ta wzrasta każdego roku o 15%. Przewiduje się, że w 2000 r. trzecia część pracy biurowej w W. Brytanii będzie wykonywana w domu.

Praca w domu ma liczne zalety: pozwala zmniejszyć wydatki na płace i zwiększyć wydajność pracy, stwarza atrakcyjne warunki pracy, zatrzymuje w przedsiębiorstwie poszukiwanych specjalistów, zwiększa elastyczność, obniża koszty dojazdów i związane z tym stresy, stwarza możliwość zatrudnienia nowych grup, na przykład matki posiadające małe dzieci, ludzi niepełnosprawnych. Praca w domu ma także aspekt społeczny, może wzmocnić więzy rodzinne i sąsiedzkie, zmniejszyć zatłoczenie ulic i kolei i zmniejszyć przewidywany brak kandydatów do pracy w latach dziewięćdziesiątych. Wymaga to jednak rozwoju nowych technik zarządzania, większych nakładów na dokształcanie, jasnego określenia zadań do wykonania i odejścia od zasady płacenia „za obecność w pracy”. Przyjęta zostanie zasada płacy za pracę wykonaną. W związku z tym konieczne jest opracowanie nowych warunków umownych i ubezpieczenia, nowych technik komunikowania się i kontroli i nowych struktur organizacyjnych.

Nowe struktury organizacyjne wymagają odmiennych kwalifikacji w zakresie zarządzania. „Rozproszona” organizacja powinna być zarówno elastyczna, jak i bardzo sformalizowana. Trzeba będzie określić prace możliwe do wykonywania poza pomieszczeniem biurowym. Nadają się do tego zwłaszcza prace zorientowane na konkretne wyniki oraz wymagające dużego wkładu twórczego, przy czym zarządzanie ludźmi twórczymi jest bardzo trudne nawet w najlepszych układach. Zarządzanie przez biuro główne (centrale) autonomicznymi filiami zagranicznymi w zasadzie nie różni się od zarządzania osobami pracującymi w domu.

Wyszkolcają się obecnie dwa kierunki organizacji pracy w domu. Niektóre osoby ze względu na rodzaj zadań mogą pracować w domu cały czas. Inne mogą pracować przez część tygodnia w domu, w pozostałych dniach obecność w biurze jest obowiązkowa. Krytycy tej koncepcji wysuwają argumenty, że praca w domu pozbawia oddziaływania społecznego i likwiduje więzy społeczne między pracownikami.

Praca zmianowa. Może ona mieć w biurach podobny charakter jak w zakładach produkcyjnych. W przyszłości przewiduje się pracę ciągłą (na zmiany) w instytucjach prowadzących w szerokim zakresie komputerowe przetwarzanie danych oraz na rynkach finansowych, gdy globalizacja będzie wymagała prowadzenia handlu przez 24 godziny.

Obecne, bardzo nieefektywne wykorzystanie powierzchni biurowej może być tylko przejściowe, ostatecznie biura będą musiały przyjąć te same zasady pracy, jakie stosuje się w halach produkcyjnych. Liczba autonomicznych stanowisk pracy, nie zawsze znajdujących się w biurach przedsiębiorstw, będzie stale wzrastać.

Autor proponuje rozważenie przez przedsiębiorstwa następującego kwestionariusza.

■ Ile kosztują biura, z podziałem na wydatki na środki trwałe i wydatki operacyjne?

■ Jakie prace są aktualnie w nich wykonywane?

■ Kto jest odpowiedzialny za ocenę efektywności pracy biurowej i proponowanych zmian?

■ Jakie poważniejsze zmiany są przewidywane w środowisku zewnętrznym?

■ Jakie nowe style zarządzania i struktury organizacyjne należy rozważyć?

■ Jak można efektywnie wprowadzić zmiany?

Pracownicy biurowi powinni udzielić odpowiedzi na pytania:

■ jakie są moje indywidualne priorytety w pracy i stylu życia na następne dziesięciolecie, jak można je zintegrować?

■ jakie zmiany muszę wprowadzić w moim mieszkaniu, aby można je było wykorzystać jako efektywne miejsce pracy, jakie urządzenia zainstalować lub nabyć?

„Personal”

Jak rozmawiać z kandydatami do pracy?

BOHLEN F.N.: Das Einstellungsgespräch in der Interview – Methode, „Personal”, VII 1989, nr 6. RFN

Skutkiem niewłaściwie przeprowadzonej rozmowy z kandydatami do pracy bywa uzyskanie o nich niepełnych informacji, a nieraz brakuje tych najważniejszych. Po takiej rozmowie kandydat na pracownika również doznaje uczucia niedosytu. Pozostaje mu wrażenie, że mimo wielu słów, niewiele zostało powiedziane, a on sam nie uzyskał dostatecznych wiadomości o swej przyszłej pracy. Autor podaje przykłady prawidłowego prowadzenia rozmowy:

Otwarte i zamknięte pytania w rozmowie z kandydatem do pracy

Pytania otwarte	Pytania zamknięte
Jaka była podróż?	Czy miał Pan dobrą podróż?
Jakie korzyści daje Panu zmiana zawodu?	Czy miał Pan korzyści w związku ze zmianą zawodu?
Na czym opiera Pan swoje stwierdzenie?	Czy chce Pan przez to powiedzieć, że....?
Co w przedsiębiorstwie, w którym Pan dotychczas pracował, było dla Pana ważne?	Czy chętnie pracował Pan w tym przedsiębiorstwie?
Jakie zadania sprawiły Panu największe trudności?	Czy miał Pan tam także do załatwiania trudne sprawy?
W jaki sposób Pan wówczas postępował? Jak rozwiązywał Pan te problemy?	Czy miał Pan z tym trudności?
Jakich trudności spodziewa się Pan w naszym przedsiębiorstwie?	Czy spodziewa się Pan trudności w naszym przedsiębiorstwie?
Do czego przywiązuje Pan największą wagę zajmując to stanowisko?	Jakiej wysokości wynagrodzenia Pan oczekuje?
Jakich jeszcze informacji potrzeba Panu do podjęcia decyzji?	Czy ma Pan już dostateczną liczbę informacji i może podjąć decyzję?

Takie zestawienie otwartych i zamkniętych pytań ukazuje, że otwarte pytania dają możliwość uzyskania interesujących i obszerniejszych wypowiedzi kandydata.

Oto przykłady pytań stawianych w rozmowie z kandydatem w celu poznania jego stosunku do spraw społecznych

Kryterium	Pytanie
Komunikatywność	Czy ważne są dla Pana kontakty z ludźmi? Co oznacza dla Pana określenie: „mieć kontakt”?
Stosunek do zawodu	Czy obecnie wybrałby Pan ponownie swój zawód? Co się Panu w nim podoba, a co nie?
Świadomość społeczna	Co oznacza dla Pana określenie „społecznie”? W jakiej grupie społecznej Pan pracuje i jaką działalność Pan tam prowadzi? Co ta działalność daje Panu osobiście? Co znaczy dla Pana możliwość udzielania pomocy?
Odpowiedzialność	Jak by Pan ocenił sam siebie? Jakże są Pana zalety? Kiedy przeszkadza Panu niepunktualność?
Zdolność do pracy w zespole	Co jest dla Pana ważne podczas pracy w zespole? Jakże ma Pan już doświadczenia z pracy zespołowej? Co powinno być granicą otwartości w grupie współpracowników?

Na tego typu pytania kandydaci na ogół nie są przygotowani. Dlatego odpowiedzi na nie są raczej wieloznaczne oraz mają nieraz większe znaczenie niż odpowiedzi przygotowane.

Korzyści osłagane z pytań otwartych i zamkniętych

Pytania otwarte:

- ułatwiają nawiązywanie rozmowy, wprowadzają dobrą atmosferę, a nawet wzbudzają wzajemną sympatię,
- umożliwiają prowadzenie rzeczowej rozmowy nawet z niesympatycznym partnerem,
- umożliwiają swobodne wyrażanie swego stanowiska wobec opinii partnera,
- dają partnerowi rozmowy możliwość zmiany tematu,
- umożliwiają szczegółową rozmowę na jakiś temat,
- pozwalają poznać zdolność partnera rozmowy do wyciągania wniosków,

■ powodują, zwłaszcza gdy zadaje się również pytania nieoczekiwane a nawet podchwytliwe, że odpowiedzi świadczą o stosunku rozmówcy do omawianej sprawy;

Pytania zamknięte:

- pozwalają dawać krótkie, wyraźne i jednoznaczne odpowiedzi,
- mogą powodować stres u partnera rozmowy,
- pozwalają zorientować się, czy partner lubi podejmować decyzje,
- nie dają partnerowi możliwości manewru w krytycznych punktach rozmowy,
- wywołują pytania,
- wykazują umiejętność dyplomacji rozmówcy, kiedy nie chce udzielić bezpośredniej odpowiedzi.

Metoda wywiadu ma także mankamenty, zwłaszcza gdy stosuje się ją bez ograniczeń. Oto przykłady.

■ Niewłaściwie prowadzony wywiad może skłonić kandydata do pracy do tego, aby zupełnie odwrócił uwagę od własnych spraw.

■ Jeśli jedna osoba tylko pyta, a druga tylko odpowiada, atmosfera rozmowy staje się niedobra. Uniemożliwia to także prowadzenie otwartej rozmowy między fachowcami, o co przecież głównie chodzi zarówno przyszłemu szefowi, jak i jego przyszłemu podwładnemu. Wykwalifikowany pracownik, ubiegający się o stanowisko, może swą wiedzę i przydatność wykazać tylko w rozmowie na tematy fachowe. Oznacza to, że rozmowa nie może ograniczać się do pytań stawianych metodą wywiadu. Przyszłemu pracownikowi trzeba także przedstawić ewentualne trudności, jakie czekają go na nowym stanowisku. Jest to ważne ze względu na konieczność pokazania kandydatowi jego odpowiedzialności za przyszłe zadania.

Rozmowę z kandydatem powinni w zasadzie rozpocząć zakładowi psychologowie, stosując głównie formę pytań na podstawie ankiety. Potem jednak powinien brać udział w rozmowie kierownik działu, w którym kandydat ma zostać zatrudniony. Tylko w ten sposób można zapewnić optymalny dobór personelu.

opr. Janina Przaszszewska

Organizacja i Kierownictwo

„Personal”

Struktury komunikacji i struktury organizacyjne

P. SLAWICZEK: Neue Kommunikationsstrukturen bedingen neue Organisationsstrukturen, „Personal” VII 1989 nr 6. RFN

Nowoczesna produkcja i wymagania rynku wymuszają zmiany w strukturach organizacji:

- wzmożone zastosowanie EPD w biurach i w produkcji (komputerowo zintegrowana produkcja, CIM) wypiera tradycyjną pracę ludzką opartą na szczegółowym podziale pracy,

- głęboka reorganizacja produkcji – stawia to przed człowiekiem większe wymagania oraz pozwala lepiej wykorzystać jego umiejętności.

W tych nowych warunkach staje się konieczne dokonanie jak najlepszego podziału funkcji między człowieka i maszynę. Oznacza to elastyczną automatyzację i wyspecjalizowaną produkcję. Ważna rola przypada tu nowym strukturom komunikacji oraz nowym strukturom zarządzania.

Komunikacja oznacza wymianę informacji między uczestnikami systemu organizacyjnego. System dróg informacji tworzy strukturę komunikacji. Komunikacja ma istotne znaczenie dla funkcjonowania systemów technicznych i społecznych. Znaczenie komunikacji najlepiej wyjaśnia przykład pracy biurowej, która w 60% składa się z czynności komunikowania się. Reszta to tworzenie i przetwarzanie informacji oraz zarządzanie nimi.

Kierowanie ludźmi polega na planowaniu ich działania i kierowaniu nimi dla zapewnienia płynnego przebiegu pracy i realizacji celów. Oto najczęściej spotykane formy organizacji:

- organizacja autokratyczna,
- organizacja funkcjonalna,
- organizacja cybernetyczna (organizacja systemów).

Ogólną zasadą autokratycznej formy organizacji jest jedność zarządzania i kierowania. Służbowe stosunki między przełożonymi i podwładnymi regulowane są przez prawo wydawania poleceń i obowiązek podporządkowania się im. Decyduje i ponosi odpowiedzialność przełożony, podwładny jest tu wykonawcą. Komunikacja odbywa się drogą ściśle służbową. Organizacje tego typu mają następujące cechy:

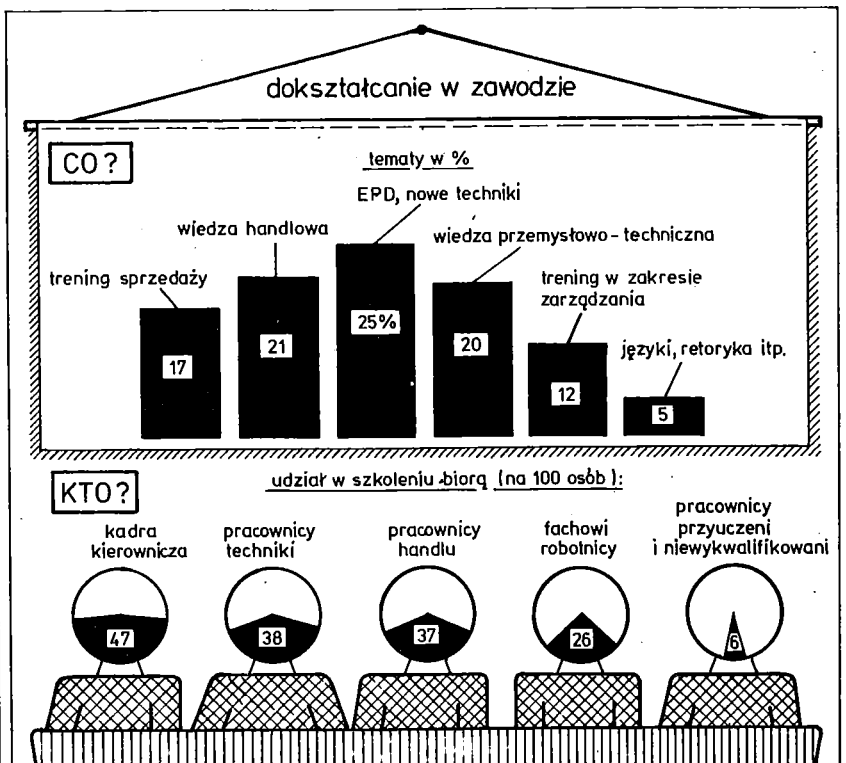
- podział złożonych zadań na drobne zadania częściowe,
- zredukowanie pracy do wyspecjalizowanych, łatwych do wyuczenia czynno-

ści, połączonych siecią ścisłych przeplięsów,

- wielostopniowa hierarchia kierowania i kontroli.

Dla funkcjonalnej formy organizacji charakterystyczna jest centralizacja według funkcji, np. podział przedsiębiorstwa na takie sfery, jak centralne zaopatrzenie i magazynowanie, centralny zbył, przygotowanie pracy, a także centralna produkcja. Produkcja jest podzielona

trzebne mu do wykonania zadań i przekazuje do niej informacje interesujące innych. Zastosowanie zdecentralizowanych systemów sztucznej inteligencji umożliwia elastyczność nawet w procesach wysoko zautomatyzowanych. Pracownicy nie wykonują już pracy rutynowej, tylko czynności wymagające szerszych kompetencji. Nie ma przyszłości dla „fachowych idiotów”: w 2000 roku od kierowników będzie wymagana – oprócz



Rys. 1.

według zasad warsztatowych – tokarki, frezarki, montaż itp. Zadaniem przełożonych w dziale produkcji jest na ogół planowanie wykorzystania pracowników i fachowe ich instruowanie. Do osiągnięcia właściwej komunikacji między fachowymi wydziałami nie wystarcza już zwykła droga służbowa, gdyż potrzebna jest szybka wymiana informacji.

Cybernetyczna forma organizacji opiera się na układzie regulacyjnym. Wszystkie operacje sterowania i regulacji są organizacyjnie zintegrowane. Nie tworzy się hierarchii czy działów fachowych, tylko jednostki działania, obejmujące potrzebne sfery (np. konstrukcję, produkcję, zbył). Cybernetyczne struktury organizacyjne wymagają komunikacji wspomaganą nowymi technikami komunikacyjnymi. Komunikacja wiąże wszystkie jednostki funkcyjne przedsiębiorstwa w jedną całość. Informacje nie przepływają już według sztywnych regulacji organizacji. Każdy pracownik może wyłowić z sieci komunikacyjnej informacje po-

wiedzy fachowej – również „wiedza generalna”, umiejętność kompleksowego myślenia.

Zadaniem przełożonego będzie motywowanie pracowników, dawanie im przykładu, usuwanie tarć między nimi i usprawnianie pracy w grupach, a także udzielanie pomocy i przekazywanie wiedzy i informacji o nowych technikach. Systematyczne magazynowanie informacji umożliwi kierownictwu szybkie posługiwanie się danymi, analizowanie alternatywnych rozwiązań i przygotowywanie decyzji. Kierownikom niezbędne są precyzyjne informacje, jednak nie powinni się od nich zbyt uzależniać, gdyż nadmiar danych wpłynie ujemnie na ich kreatywność i swobodę decydowania. Wskazane jest doksztalcenie kadry kierowniczej, pracowników techniki i handlu z zakresu przetwarzania danych. Jedną piątą kadry kierowniczej zasłada ponownie „w szkolnej ławie”.

opr. Janina Przystaszewska

Organizacja i Kierownictwo