

Przeгляд

ROK
1926
ZAŁ

organizacji 9
91

W KAŻDYM NUMERZE PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH • CENA 10000 ZŁ

**PUŁAPKI WYCENY
PRZEDSIĘBIORSTWA**

**MARSZAŁEK MONTGOMERY
POD EL-ALAMEIN**

KSZTAŁCENIE

MENEDŻERÓW



**OGŁOSZENIA
BEZ OPŁATY
SZCZEGÓŁY STR. 30**

Wiele przedsiębiorstw domaga się od rządu ulg podatkowych lub dotacji, rzadko natomiast podejmuje stosowne analizy i działania. Ograniczenie kosztów dotyczy jedynie funduszu płac i polega na zwolnieniu pracowników - *Produktywność i jakość, str.3*

*

Wygrać będzie ten, kto zaoferuje swój wyrób (usługę) szybciej, taniej i lepszej jakości.(...) Wyrównywane będą standardy, ujednoczone normy, technologie itd. - *Normy wspólnej Europy, str.6*

*

W przedsiębiorstwach publicznych, w których powstały silne związki zawodowe, walczące o zapewnienie miejsc pracy, obserwowano poważne zużycie aparatu produkcyjnego i opór pracowników przed wprowadzaniem nowych technologii(...) - *Prywatyzacja sektora publicznego we Francji, str.7*

*

(...)państwa o wiele bogatsze od Polski i znacznie lepiej przygotowane realizowały bez porównania skromniejsze plany prywatyzacji przemysłu państwowego w cyklach rozłożonych na kilka lub kilkanaście lat - *Założenia rządowego programu prywatyzacji, str.9*

*

(...)koncern IBM wydaje więcej na posiłki dla swoich pracowników niż polski przemysł elektroniczny na badania i rozwój - *Jak pomagać polskim przedsiębiorstwom?, str.14*

*

Zarządzanie zasobami ludzkimi uważane jest za centralny aspekt ogólnej strategii przedsiębiorstwa. Wzrastają koszty wykwalifikowanej siły roboczej. Docenia się kapitał intelektualny(...) - *Kształcenie kierowników i menedżerów, str.19*

*

Klienci życzą sobie obecnie, aby przedsiębiorstwo dostosowywało wyroby i usługi do ich potrzeb.(...) Przedsiębiorstwa nastawiają się raczej na tworzenie nowych rynków niż na kontrolowanie istniejących - *Znaczenie marketingu, str.32*

*

Pierwsze trudności w przedsiębiorstwie pojawiają się wówczas, gdy odsetki od kredytów poważnie wzrastają, a stopa zysku maleje - *Finansowanie jako zadanie przedsiębiorcze, str.35*

- 3 ● **Produktywność i jakość** (Productivity and Quality) - Lech Mieszkowski
- 6 ● **Normy wspólnej Europy** (Standards of the Common Europe) - Krzysztof Stefański
- 7 ● **Prywatyzacja sektora publicznego we Francji** (Privatisation of the Public Sector in France) - Romana Mac
- 9 ● **Założenia rządowego programu prywatyzacji** (Basics of the Polish Government Privatisation Programme) - Zofia Sekuła
- 12 ● **Wycena prywatyzowanych przedsiębiorstw; możliwości i ograniczenia** (Privatised Enterprises Valuation) - Ireneusz Ignaciuk
- 14 ● **Promocja - Agencja Rozwoju Przemysłu: Jak pomagać polskim przedsiębiorstwom?** (Promotion - Industrial Development Agency: How to Assist to Polish Enterprises?) - Grzegorz Skarżyński
- 17 ● **Fundusz Wspólnego Inwestowania** (Mutual Fund) - Jan Rak
- 18 ● **P-S-C: Mikołaj Czarnowski** (Nikolay Chamovsky) - Zb. Mar

ZASTOSOWANIA (APPLICATIONS)

- 19 ● **Kształcenie kierowników-menedżerów** (European Management Education) - Alan Hale i Sybren Tilmstra
- 22 ● **Rośnie znaczenie edukacji menedżerskiej** (Management Education is More And More Important...)- Janusz Jamroga
- 22 ● **Warszawska Szkoła Zarządzania Im. Karola Adamieckiego** (Warsaw Management School).
- 25 ● **Jak analizować case?** (How to Analyse Case Study?) - Monika Kostera
- 28 ● **Case Study: Odprawa - Marszałek Montgomery pod El Alamein** (Briefing - Marshall Montgomery in Alamein)

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH
(Review of Foreign Periodicals)

- 32 ● **Znaczenie marketingu** (Marketing is Everything. "Harvard Business Review", I-II 1991. USA).
- 34 ● **O handlu wymiennym** (The Countertrading Experience of British and Canadian Firms. "Management International Review", I-III 1991, nr 1. RFN).
- 35 ● **Finansowanie jako zadanie przedsiębiorcze** (Finanzierung ist eine unternehmerische Aufgabe. "Management Zeitschrift - IO", II 1991. Szwajcaria).
- 37 ● **Zarządzanie sprawnościami, cz. II** (Performance Management - four Years on. "Management Services", II 1991. WIELKA BRYTANIA).
- 38 ● **Zdolność osiągania sukcesów** (Rozvoj osobnosti: Schopnost dosahnout uspechu. "Moderni rizeni", XI 1990. CZECHOSŁOWACJA).
- 39 ● **Jakość i logistyka danych** (Datenqualität und die Datenlogistik. "Management Zeitschrift - IO", I 1991. Szwajcaria).

Lech Mieszkowski

Produktywność i jakość

Mgr inż. L. Mieszkowski - Sekcja Organizacji Przemysłu NOT.

Bez aktywnej postawy społeczeństwa i załóg przedsiębiorstw nie dokona się zasadniczych zmian w gospodarce, pozwalających zahamować recesję i zapewnić rozwój własnego zakładu i całego kraju. Nawet kadra kierownicza i inżynierjno-techniczna przedsiębiorstw nie zawsze zdaje sobie sprawę z konieczności zmiany mentalności w kierunku wykazania inicjatywy oraz wykorzystania własnych możliwości.

Istnieje wiele barier zewnętrznych ograniczających możliwości przedsiębiorstw, a wynikających z niedoskonałości uregulowań prawnofinansowych i podatkowych, a także wewnętrznych przyczyn złej kondycji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstw. Nie chcą lub nie potrzebują one dostosowywać się do zmieniających się warunków gospodarczych w kraju i wymagań rynków zagranicznych. Wynikiem jest ograniczony zbyt wielu wyrobów, czego głównymi przyczynami są:

- zbyt niska i często nie odpowiadająca normom światowym jakość wyrobów,
- zbyt wysoka cena wyrobów z uwagi na wysokie koszty produkcji.

Państwa EWG podjęły decyzję o zniesieniu z dniem 1 stycznia 1993 r. wszelkich barier technicznych w handlu między krajami Wspólnoty. Oznacza to, że wszystkie wyroby będące w obrocie lub rozprowadzane na rynki

EWG muszą spełniać określone warunki i będą posiadały odpowiednie certyfikaty jednostek upoważnionych lub też producent będzie miał akceptowane "systemy zapewnienia jakości" (tzw. księgi zapewnienia jakości). "System zapewnienia jakości" ma gwarantować dobrą jakość wyrobu i jego powtarzalność.

W tym zakresie Polski Komitet Normalizacji Miar i Jakości i Centralne Biuro Jakości Wyrobów podjęły już odpowiednie działania dla uzyskania dostępu i przyjmowania dokumentów, materiałów informacyjnych i doświadczeń z EWG.

Obecnie konieczne jest jak najszersze upowszechnienie zagadnienia jakości w społeczeństwie, a zwłaszcza wśród kadry inżynierjno-technicznej, aby uświadomić potrzebę uzupełniania wiedzy i podjęcia odpowiednich działań organizacyjnych przygotowujących zakłady do spełnienia wymagań EWG. Dużą rolę powinno tu spełnić Stowarzyszenie Inżynierów i Techników Mechaników Polskich. SIMP jest jednym z pierwszych stowarzyszeń, które bierze udział w tym procesie i podpisało stosowne porozumienie o współpracy z PKNMij. Aktualnie rzeczoznawcy i specjaliści ZORPOT tłumaczą na język polski materiały i dokumenty EWG, a Sekcja Organizacji Przemysłu SIMP wspólnie z Centralnym Ośrodkiem Jakości Wyrobów poprzez oddziały wojewódzkie SIMP prowadzi akcję odczytową nt. "Systemów zapewnienia jakości".

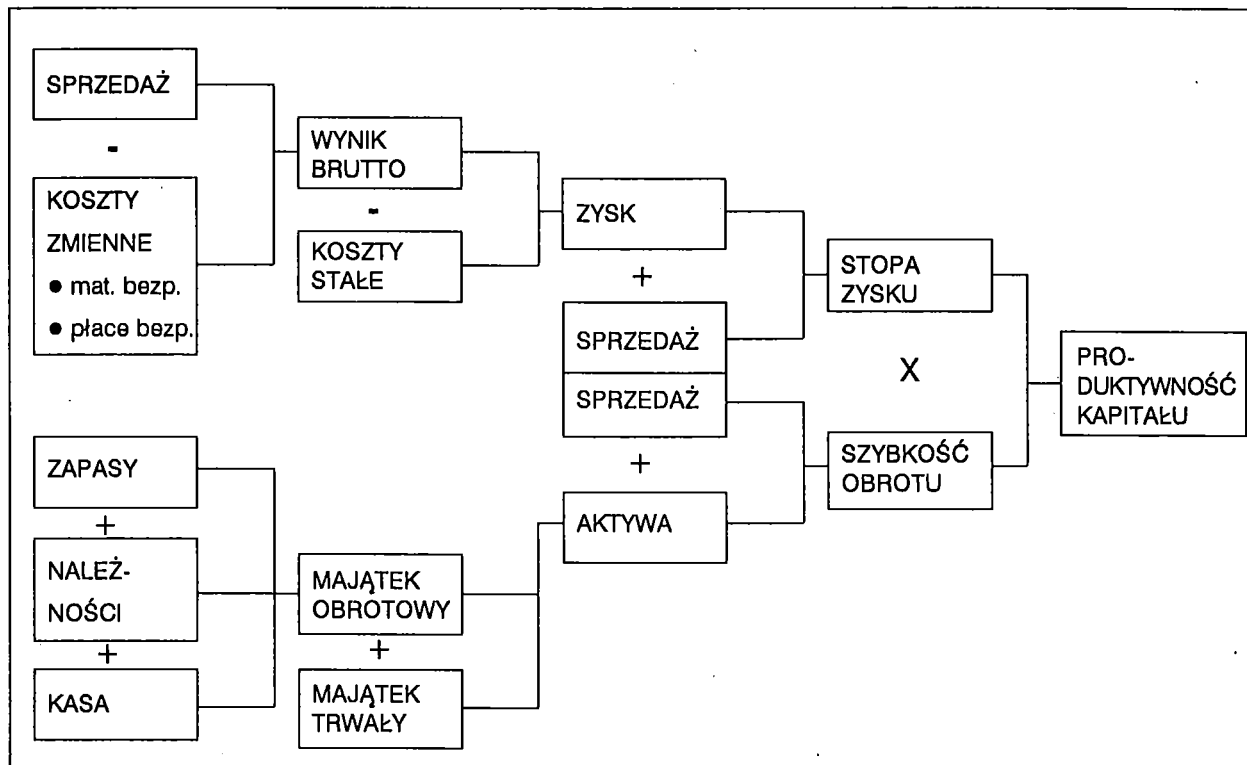
Kolejnym krokiem będzie przeszkolenie pierwszych grup specjalistów,

którzy będą mogli prowadzić prace we własnym przedsiębiorstwie i świadczyć usługi konsultacyjne i szkoleniowe dla innych zainteresowanych zakładów, a w przyszłości (po dalszym szkoleniu) staną się ekspertami ds. certyfikacji. Zagadnienie to powinny rozpowszechnić stowarzyszenia nie tylko wśród przedsiębiorstw produkujących wyroby lecz również wśród zakładów usługowych. Wiele przedsiębiorstw nieprodukcyjnych, jak np. hotele czy biura turystyczne, posiada opracowane "księgi jakości" i wykorzystuje to jako element reklamowy. Wysoka cena polskich wyrobów lub usług wynika z wysokich kosztów produkcji. Jest to coraz bardziej widoczne w porównaniu z podobnymi wyrobami zagranicznymi, które często nie tylko są tańsze, ale mają wyższą jakość i estetykę. Nasze przedsiębiorstwa dotychczas nie zwracały na to należytej uwagi.

Obecnie konkurencja nie tylko zagranicznych ale i krajowych producentów zmusza do szukania sposobów pokonania konkurentów, aby zbyć wyroby. Wiele przedsiębiorstw domaga się od rządu ulg podatkowych lub dotacji, rzadko natomiast podejmuje stosowne analizy i działania. Ograniczenie kosztów dotyczy jedynie funduszu płac i polega na zwalnianiu pracowników.

W ostatnich latach w krajach wysoko uprzemysłowionych działania usprawniające określane są mianem "poprawy produktywności" w odniesieniu do całej firmy, jej fragmentu lub danego wyrobu. Stanowią one nie jednorazową akcją, ale stałą praktykę





stosowaną przez kierowników różnych szczebli. "Usprawnianie produktywności" ma zastosowanie nie tylko do jednostek produkcyjnych, ale również usługowych, jak Instytucje komunalne, urzędy, szpitale czy szkoły.

Przykładowo w Szwecji przez kilka lat "poprawa produktywności" była tematem programu rządowego. Objęto nim czterdzieści różnych instytucji i przedsiębiorstw, w których kosztem 70 mln koron szwedzkich zespoły pracownicze i eksperci z zewnątrz analizowali produktywność swoich organizacji i proponowali stosowne działania. Ich wdrożenie spowodowało wzrost rentowności średnio o 10%.

Stowarzyszenie Inżynierów i Techników Mechaników Polskich jako jedno z merytorycznych zadań na bieżącą kadencję przyjęło "Poprawę produktywności w polskim przemyśle".

Co to jest produktywność?

Przez wiele lat posługiwano się kryteriami wydajności jako miary sprawności danej organizacji. W miarę doskonalenia metod i technik opracowania norm czasowych i konsekwentnego ich przestrzegania oraz eliminowania człowieka przez wdrożenie automatyzacji i robotyzacji procesów produkcyjnych i pomocniczych, efekty wynikające z usprawnień mają-

cych na celu podwyższenie wydajności okazywały się minimalne, a ich wpływ na poprawę rentowności i wskaźnika produktywności - niewielki. Okazało się, że daleko lepsze rezultaty można osiągnąć przez efektywne wykorzystywanie wszystkich czynników produkcji, a zwłaszcza bardzo kosztownych środków pracy, materiałów i półfabrykatów produkcyjnych, czynników energetycznych, a także informacji i określono to mianem "produktywności".

Rozwijając te działania w krajach wysoko uprzemysłowionych opracowano metody i techniki postępowania dla poprawy wskaźnika produktywności. Jedną z nich, sprawdzoną i stosowaną w Szwecji przez szwedzką Federację Służb Produktywności, jest metoda PIA - Productivity Improvement Analysis. Jest to narzędzie, za pomocą którego dane finansowe oraz statystyczne przedsiębiorstwa mogą być wykorzystane do zidentyfikowania tzw. obszarów kluczowych przedsiębiorstwa, to znaczy obszarów, w których występują największe możliwości poprawy rentowności. Posiadając takie rozpoznania dające możliwość przewidywania przyszłych efektów, łatwiej jest sformułować projekty konkretnych działań usprawniających oraz dobrać stosowne do ich realizacji techniki. Działania takie są oparte wtedy na obiektywnej podstawie, a

nie na emocjach czy tradycji. W metodzie tej wykorzystywana jest tzw. karta produktywności Du-Ponta (patrz rys. 1)

Karta ta pozwala na symulacyjne analizowanie możliwości poprawy produktywności poprzez przyjmowanie założeń poprawy o określony procent takich czynników jak:

- wzrost ceny;
- wzrost produkcji;
- zmniejszenie kosztów materiałów bezpośrednich;
- zmniejszenie zapasów;
- zmniejszenie należności;
- zmniejszenie kosztów stałych;
- lepsze wykorzystanie majątku trwałego.

Tego rodzaju analizy powinno prowadzić każde przedsiębiorstwo.

Doświadczenia krajów wysoko uprzemysłowionych pozwoliły na sformułowanie siedmiu podstawowych zasad, które powinny być przestrzegane w procesie poprawy produktywności.

Zasada pierwsza. Poprawa produktywności nie może stanowić jednorazowej akcji. Jest to długofalowa ciągła działalność uznana za podstawową, wynikającą z konkurencji na rynku. Poprawa produktywności wyma-

ga aktywnego zaangażowania najwyższego kierownictwa organizacji oraz jasnego przekazania uprawnień kierownikom niższych szczebli celem umożliwienia udziału wszystkich pracowników w procesie usprawnienia organizacji.

Zasada druga. Codziennie musi być przestrzegana odpowiedzialność za poprawę produktywności. W związku z tym obowiązek rozliczenia się z tej działalności musi następować na każdym szczeblu organizacji i taki sposób postępowania musi być akceptowany przez wszystkich pracowników.

Zasada trzecia. Informacja o danej organizacji, jej misji, planach i polityce powinna być rozpowszechniona tak szeroko, jak to jest możliwe po to, aby zapewnić postawę sprzyjającą podejmowaniu inicjatyw dotyczących poprawy produktywności na niższych szczeblach.

Zasada czwarta. Wysiłki mające na celu usprawnienie produktywności poprzez obniżkę kosztów wymagają podjęcia przedsięwzięć uzupełniających, dotyczących zasobów ludzkich w danej organizacji poprzez:

- właściwy dobór, szkolenie oraz doskonalenie uzupełniające,
- zapewnienie właściwych warunków pracy w miejscu pracy eliminujących do minimum potrzebę zajmowania się sprawami nie wchodzącymi w zakres działania danego pracownika,
- zapewnienie konkurencyjnych, związanych z wynikami pracy form wynagradzania i wyróżniania.

Zasada piąta. Konieczne jest zapewnienie możliwości pomiaru poprawy produktywności oraz sprzężenie zwrotne na każdym szczeblu organizacji, ponieważ informacje te są ważną wskazówką o znaczeniu strategicznym. Wszystkie znaczące czynniki produkcji (ludzie, materiały, kapitał, energia oraz zakupowane usługi) powinny być przedmiotem analizy produktywności.

Zasada szósta. Podnoszenie produktywności wpływające na obniżkę kosztów wymaga zastosowania nowej technologii, ale musi to być czynione w tempie zgodnym z rozwojem infrastruktury ludzkiej oraz z potrzebami operacyjnymi organizacji. Tak więc nie należy stosować nowoczesnych technologii, metod i technik usprawniania produktywności, jeżeli nie są one przystosowane do istniejących w danej organizacji warunków, mentalności zatrudnionych pracowników i rzeczywistych potrzeb operacyjnych organizacji.

Zasada siódma. Każda część danej organizacji powinna skoncentrować się na wytwarzaniu produktów lub usług o wysokiej jakości dla swoich odbiorców wewnętrznych i zewnętrznych. Może to nastąpić głównie poprzez usprawnienie produktywności zarówno w procesie produkcji podstawowej i pomocniczej, jak i towarzyszących im procesów administracyjnych na całej drodze od dostawców do odbiorców.

Jakie działania należy podjąć?

Pierwszym zadaniem jest spopularyzowanie problematyki w wydawnictwach oraz na drodze organizowania odczytów i prelekcji.

Drugim krokiem powinno być wykształcenie grupy polskich ekspertów mogących świadczyć usługi doradcze w przedsiębiorstwach.

Trzecim krokiem jest podjęcie szkolenia:

- kadry inżyniersko-technicznej w zakresie podstaw poprawy produktywności, obejmujące również takie zagadnienia jak: analizy i badania rynku, systemy zapewnienia jakości, prace badawcze i rozwojowe, usprawnianie metod projektowania procesów technologicznych oraz organizacji i zarządzania;

- ekspertów i rzeczoznawców ds. produktywności przy wykorzystaniu doświadczeń ekspertów zagranicznych i własnych ekspertów przeszkolonych w ramach pomocy zagranicznej.

Jednakże dla szerokiego spopularyzowania tej problematyki i uświadomienia kadrze kierowniczej i załogom przedsiębiorstw potrzeby podejmowania tego rodzaju działań konieczny jest udział środków masowego przekazu. Powinny one wskazywać metody i techniki stosowane na świecie i możliwe do zastosowania w naszym kraju, a także efekty skutecznego działania wielu przedsiębiorstw we wdrażaniu usprawnień podnoszących wskaźnik produktywności i posiadających własny "BIZNES PLAN" oraz skutki negatywne, jeżeli przedsiębiorstwo nie podejmuje żadnych działań w tym zakresie.

Lech Mieszkowski

**REDAKCJA PRZEGLĄDU ORGANIZACJI NAWIĄŻE
KONTAKT Z PRZEDSIĘBIORSTWAMI
KOLPORTERSKIMI ZAINTERESOWANYMI
ROZPROWADZANIEM WYDAWNICTW O TEMATYCE
ZARZĄDZANIA.
POSZUKUJEMY TAKŻE FIRM LUB OSÓB
PROWADZĄCYCH AKWIZYCJĘ REKLAM –
W CELU NAWIĄZANIA WSPÓŁPRACY**

W Zachodniej Europie 1 lipca 1987 r. wszedł w życie tzw. Jednolity Akt Europejski (Single European Act), na mocy którego dokonane zostały zmiany w tworzącym Europejską Wspólnotę Gospodarczą (EWG) Traktacie Rzymskim z 1957 r. Umowa o EWG uzupełniona została m.in. artykułem 8a, w którym stwierdzono:

“Wspólnota podejmie niezbędne kroki w celu stopniowego tworzenia, od 31 grudnia 1992 r. (...) rynku wewnętrznego. Rynek ten obejmować ma obszar bez granic wewnętrznych, w którym zapewniony będzie swobodny przepływ towarów, usług, osób i kapitałów, zgodnie z postanowieniami umowy”.

Do EWG (rok powstania 1957) należą: Belgia, Dania, Francja, Grec-

EFTA - razem około 356 mln obywateli.

Oznacza to w praktyce: “(...) swobodny przepływ towarów, usług, osób (...)” w gospodarce rynkowej rządzącej się prawami konkurencji.

1. Wygrywać będzie ten, kto zaoferuje swój wyrób (usługę) szybciej, taniej i lepszej jakości.
2. Eliminowane zostaną różnice w rozwoju gospodarczym i cywilizacyjnym krajów członkowskich.
3. Wyrównywane będą standardy, ujednolicane normy, technologie itd.
4. Nastąpi intensyfikacja współpracy państw EWG-EFTA, w ramach wspólnych programów, na rzecz ochrony środowiska, wspólnego ustawodawstwa pracy, zabezpieczeń socjalnych, ochrony praw konsumentów itd.
5. Powstanie jeden organizm pań-

- Dyrektywy EWG (zatwierdzone większością 70% głosów państw członkowskich i obowiązkowo wprowadzane do krajowych przepisów prawnych). Dyrektywy zawierające wymagania techniczne dotyczą przede wszystkim zagadnień związanych z bezpieczeństwem, ochroną zdrowia i środowiska.

- Normy europejskie (EN) - będące zbiorem wymagań technicznych ustalonych wspólnie i za zgodą zainteresowanych stron. Po zaakceptowaniu (w wyniku głosowania) normy EN powinny być uwzględniane w pełni w normach krajowych, bez względu na to, jakie było stanowisko danego kraju przy głosowaniu. Wszystkie normy krajowe sprzeczne z EN powinny zostać unieważnione. Wdrażanie EN polega na opublikowaniu danej normy krajowej w jednym z trzech oficjalnych języków EWG (angielski, francuski,

Krzysztof Stefański

Mgr Inż. K.Stefański - służba jakości ZPC Ursus.

Normy wspólnej Europy

ja, Holandia, Hiszpania, Irlandia, Luksemburg, Portugalia, RFN (wraz z NRD), Wielka Brytania, Włochy. Jugosławia i Turcja są traktowane jako stowarzyszone z EWG. Do EFTA (rok powstania 1960) należą: Austria, Finlandia, Islandia, Norwegia, Szwajcaria, Szwecja.

W 1984 r. zaczęto mówić o ścisłej integracji EWG-EFTA. W styczniu 1989 r. wspólnie zaproponowano podjęcie negocjacji w sprawie tzw. przestrzeni europejskiej. W grudniu 1989 r. na spotkaniu w Brukseli ministrów spraw zagranicznych 18 krajów postanowiono podjąć negocjacje, które mają doprowadzić do stworzenia “przestrzeni europejskiej” przed 1 stycznia 1993.

Zjednoczenie państw EWG i EFTA jest tylko kwestią czasu. W praktyce będzie to oznaczać stworzenie wspólnego rynku 341 mln konsumentów z krajów EWG (łącznie z NRD) i 15 mln z krajów

stwowy, którego obywatele, mówiąc różnymi językami, będą w swym standardzie życia równać do najlepszych. Będą się czuć obywatelami Europy!

Obecnie jednym z ograniczeń zjednoczenia są jeszcze m.in.: odmienne normy w poszczególnych krajach dotyczące towarów, materiałów i wyrobów. Powoduje to, oprócz dodatkowych kosztów jednostkowych (np. składowanie, transport, produkcja), ograniczenie współpracy międzyzakładowej, która jest podstawą wspólnego rynku dla wyrobów przemysłowych. Dopóki wszelkie ograniczenia nie zostaną zlikwidowane, producenci Wspólnoty nie będą mogli działać w kategoriach kontynentu (państwa zjednoczonego), muszą nastawiać się na cząstkowe rynki krajowe, uzyskując mniejsze korzyści.

Jednym ze sposobów likwidacji tych ograniczeń jest opracowywanie wspólnych dokumentów normalizacyjnych, takich jak np.:

niemiecki) lub przez opublikowanie oddzielnego tłumaczenia w języku danego kraju.

Prace normalizacyjne są prowadzone w ramach EWG przede wszystkim przez Europejski Komitet Normalizacyjny (CEN) oraz Europejski Komitet ds. Normalizacji w Dziedzinie Elektrotechniki (CENELEC). Są one odpowiednikami, w skali zachodnioeuropejskiej, Międzynarodowej Organizacji Normalizacyjnej - ISO oraz Międzynarodowej Komisji Elektrotechnicznej - IEC.

Oczywiście, narodowe organizacje normalizacyjne dwunastu krajów EWG oraz sześciu krajów EFTA są członkami CEN i CENELEC. Głównym celem działalności tych organizacji jest ustalenie jednolitej bazy normatywnej dla całego Wspólnego Rynku. W coraz szerszym zakresie postanowienia norm EN zawierają wyższy poziom wymagań niż postanowienia odpowiednich norm ISO/IEC.

Romana Mac

Prywatyzacja sektora publicznego we Francji

R. Mac - Katedra Zarządzania Gospodarką Narodową Uniwersytetu Śląskiego.

Sektor publiczny we Francji jest - obok sektora publicznego we Włoszech - jednym z największych w krajach zachodnich. To prawie cztery tysiące przedsiębiorstw w większości znacjonalizowanych lub utworzonych przez państwo. Sektor ten zatrudnia 22% całej francuskiej siły roboczej, przynosi 30% obrotów w przemyśle i jedną trzecią eksportu, a także pochłania 35% inwestycji i 75% wydatków na prowadzenie badań naukowych we Francji.

Pierwsze francuskie przedsiębiorstwo publiczne "Saint-Gobin" stworzył w 1665 roku Colbert. Kryzys gospodarczy po I wojnie światowej spowodował, że znacjonalizowano najbardziej zniszczone i

wymagające restrukturyzacji działy gospodarki oraz te, w których inicjatywa prywatna w stosunku do potrzeb społecznych była niewystarczająca. Znacjonalizowano kopalnie potasu w Alzacji oraz powołano Office National du Cr dit Agricole, zajmujący się kredytowaniem rolnictwa (1920 r.), portom: Havre, Bordeaux, Strasbourg nadano status publicznej instytucji przemysłowo-handlowej. W 1924 roku utworzono państwową Compagnie Fran aise des P troles. Historię największych nacjonalizacji we Francji kształtują jednakże lata: 1936, 1944/1945 i 1981/1982. W tym czasie właściwie w całości stworzono dzisiejszy sektor publiczny.

Nacjonalizacje okresu 1944/45 miały specyficzny charakter. Przejmowanie przez państwo

przedsiębiorstw prywatnych było w wielu wypadkach sankcją wymierzoną przeciwko ich właścicielom (którzy podczas II wojny światowej dopuścili się przestępstw politycznych i gospodarczych), na przykład na rzecz skarbu państwa skonfiskowano w całości fabrykę Berliet i Renault, znacjonalizowano Banque de France (pełniący rolę banku centralnego) oraz cztery wielkie banki depozytowe. Prywatnym byłym akcjonariuszom tych banków wypłacono odszkodowanie w postaci obligacji państwowych podlegających wykupowi w ciągu dwudziestu lat. Ponadto 34 prywatne spółki ubezpieczeniowe zgrupowano w jedenastu państwowych instytucjach ubezpieczeniowych. Znacjonalizowano również kopalnie węgla kamiennego oraz



NORMY WSPÓLNEJ EUROPEJ

Wspólny Rynek stawia w ten sposób granice jakościowe między sobą a resztą świata.

Łączna liczba dokumentów normalizacyjnych EWG wynosi obecnie blisko 1820. Należy się spodziewać, że do końca roku 1992, a więc do chwili faktycznego zjednoczenia, będzie ich znacznie więcej.

Niektóre źródła podają, że dla zapewnienia właściwego funkcjonowania Wspólnego Rynku należy opracować około 5000 norm EN.

Polska nie jest członkiem CEN/CENELEC, stąd brak jest możliwości pełnej współpracy i pozyskiwania materiałów. Materiały otrzymujemy

poprzez Biuro Rady Handlowego w Brukseli, dlatego dostęp do norm EN jest opóźniony prawie o rok. Miarą opóźnienia może być również fakt opublikowania tłumaczeń norm ISO serii 9000 (wydanych w 1987 r.), dopiero na początku 1990 r. W maju 1990 r. uzyskano licencję DIN (z RFN) na tłumaczenie norm DIN i DIN-EN. Centralny Ośrodek Informacji Normalizacyjnej i Metrologicznej gromadzi bieżącą informację o stanie normalizacji w EWG. Wykazy norm europejskich (EN) są drukowane sukcesywnie w miesięczniku "Normalizacja".

Po rozpoznaniu systemów atestacji przedsiębiorstw stosowanych w Danii i RFN, w bieżącym roku prowadzone są prace dotyczące struktur i procedur atestacyjnych stosowanych

w kolejnych krajach Europy Zachodniej. Zbierane są informacje o warunkach produkcji, systemach jakości itp., jakie powinny być spełnione przez polskie przedsiębiorstwa zamierzające podjąć bezpośrednią współpracę z państwami EWG. W Polskim Komitecie Normalizacji Miar i Jakości (PKNMIJ) istnieje opracowany harmonogram prac dostosowawczych do wymagań Wspólnego Rynku.

opr. Krzysztof Stefański

Źródła:

1. Biuletyn Informacyjny PKNMIJ - 1/90.
2. Biuletyn Informacyjny PKNMIJ - 2/90.
3. Rzeczpospolita Nr 178 z dn. 1990.08.02 artykuł pt. Nowa gospodarcza mapa Europy.
4. Materiały własne.

gazownictwo i elektrownie, tworząc Électricité de France i Gaz de France. W latach 1945-48 transport powietrzny i morski zgrupowano w instytucjach publicznych albo w przedsiębiorstwach mieszanych. Wreszcie w 1946 r. status państwowych Instytucji nadano agencjom prasowym, ustanawiając Agence France-Presse i Société Nationale des Entreprises de Presse.

Druga fala nacjonalizacji omięła tylko niektóre dziedziny życia gospodarczego, uznane za strategiczne - hutnictwo i banki inwestycyjne.

W 1967 roku sporządzono tzw. Raport Nora, z którego wynikało, że zarządzanie przedsiębiorstwami publicznymi we Francji jest zbyt scentralizowane. Z tego też względu ostatnia fala nacjonalizacji we Francji (lata 1981 i 1982) spotkała się z krytyką wielu ekonomistów.

Nacjonalizacja według tego programu ówczesnego rządu lewicowego miała "ograniczyć dominację wielkiego kapitału". Cechą charakterystyczną tego okresu stało się upaństwowienie największych zgrupowań przemysłowych lub wielosektorowych:

- pięć spółek: P.U.K (Péchiney-Ugine-Kuhlmann), Rhône-Poulenc, Thomson-Brandt, Compagnie de Saint-Gobin, Compagnie Générale d'Électricité (C.G.E) znacjonalizowano w 100% zodszkodowaniem poprzez przejęcie przez państwo wszystkich akcji przedsiębiorstw;
- dwie spółki przemysłu stalowego: Usinor i Sacil-or upaństwowiono w 95% poprzez transformację wierzytelności w akcje;
- trzy spółki z udziałem obcego kapitału przeszły pod kontrolę państwa na mocy umowy z byłymi właścicielami: C.I.I.-Honeywell-Bull, I.T.T.-France oraz Roussel-Uclaf;
- w zgrupowaniu przedsiębiorstw zbrojeniowych Matra i Dassault-Bréquet państwo przejęło 51% kapitału spółki.

W 1982 roku znacjonalizowano 39 banków depozytowych i dwie wielkie korporacje finansowe: Suez i Paribas.

W rezultacie 75% banków należało do sektora państwowego, 22% do spółdzielczego, zaledwie

3% reprezentował obcy kapitał, a liczba francuskich banków prywatnych została zredukowana do 1%. Państwo zaczęło więc kontrolować 87,6% depozytów bankowych oraz 77,6% wszystkich kredytów.

Od 1983 roku kolejne rządy francuskie ze względu na deficyt budżetowy zmniejszały wydatki na finansowanie hutnictwa, a przede wszystkim górnictwa. Następstwem tej polityki było drastyczne zmniejszenie się zatrudnienia w górnictwie do 25 tys. osób w 1990 roku, podczas gdy w chwili nacjonalizacji wynosiło ono ponad 300000.

Wprawdzie z roku na rok sektor publiczny osiągał lepsze wyniki finansowe, nowy rząd francuski doprowadził do uchwalenia w 1986 roku ustawy o częściowym sprywatyzowaniu sektora państwowego.

Prywatyzację we Francji uzasadnia się nie tylko deficytem budżetowym państwa; podaje się również inne, ważne argumenty (np. zbyt rozbudowanej i kosztownej administracji).

W przedsiębiorstwach publicznych, w których powstały silne związki zawodowe walczące o zapewnienie miejsc pracy, obserwowano poważne zużycie aparatu produkcyjnego i opór pracowników przed wprowadzaniem nowych technologii; z tego powodu przedsiębiorstwa te nie były w stanie sprostać konkurencji na rynkach międzynarodowych. Tylko niektóre z nich miały formę spółek mieszanych o przewadze kapitału skarbu państwa. Większość funkcjonowała jako odrębne osoby prawne o wydzielonym majątku, w których zasady finansowania i zarządzania odbiegały znacznie od form prawnych i zasad finansowania firm prywatnych. Uwzględniając perspektywę zjednoczenia Europy w 1993 roku struktura prawna przedsiębiorstw publicznych ogranicza możliwości ich przejmowania przez kapitał zagraniczny, zwłaszcza przedsiębiorstwa wielonarodowe, których znaczenie w gospodarce światowej znacznie wzrasta.

Prywatyzacja 1986 roku objęła m.in. całość francuskich banków i zgrupowań przemysłowych znacjonalizowanych w 1981 roku.

Niektóre przedsiębiorstwa państwowe mają zostać przekształcone w spółki mieszane. Prywatyzacja dotyczy również niektórych instytucji znacjonalizowanych w okresie od 1936 do II wojny światowej oraz państwowej sfery usług (telekomunikacja, telewizja-TF1). Ma ona wprowadzić do przedsiębiorstw państwowych sposoby zarządzania typowe dla gospodarki prywatnej i przynieść dochody skarbowi państwa z tytułu sprzedaży majątku państwowego.

Prywatyzacja przeprowadzona we Francji nie wyróżnia się oryginalnością wśród krajów kapitalistycznych. Wzoruje się na rozwiązaniach brytyjskich, japońskich oraz włoskich. Ustawa o prywatyzacji z 6 sierpnia 1986 roku przewiduje powrót do sektora prywatnego 65 przedsiębiorstw, których wartość oceniona jest na sumę 200-300 mld franków. Do 1987 roku sprywatyzowano we Francji jedną trzecią firm, których dotyczy ustawa, a liczba akcjonariuszy wzrosła z 1,5 do 6 mln. Tamtejsze Centrum Badań Ekonomicznych Oszczędności przeprowadziło na przełomie 1987 roku badania ankietowe w celu poznania przekroju społeczno-zawodowego akcjonariuszy sprywatyzowanych przedsiębiorstw i przyszłego dysponowania akcjami.

Okazało się, że

prawie 16% czyli ponad 3 miliony rodzin we Francji wzięło udział w publicznej subskrypcji prywatyzowanych przedsiębiorstw.

Największą grupę nabywców akcji - 40,3% tworzą wyżsi urzędnicy państwowi. W dalszej kolejności znajdują się akcjonariusze nieczynni zawodowo i różnego rodzaju zawodowi pośrednicy. Odnotowano niewielkie zainteresowanie akcjami robotników francuskich (4,4%). Jedną trzecią nabywców to ludzie do 45 roku życia, zamieszkujący miasta powyżej 200000 mieszkańców. Prawie połowa ankietowanych zadeklarowała zachowanie akcji przez co najmniej 18 miesięcy. Tylko 5% ankietowanych wyraziło wolę bezpośredniej sprzedaży akcji, a 15% w ciągu sześciu miesięcy. Grupę tę stanowią przeważnie osoby, które nie ukończyły 25 roku

Przedstawiamy głos w dyskusji o najnowszym rządowym programie prywatyzacji. Traktujemy go jako początek i zaproszenie do następnych ocen i opinii, które chcemy publikować - pamiętając, że jeśli w najbliższym czasie nie dokona się szybko zmian własnościowych i strukturalnych w gospodarce, to kolejne próby będą musiały pokonać znacznie więcej trudności niż obecne.

(Redakcja)

Zofia Sekuła

Założenia rządowego programu prywatyzacji

Dr Z. Sekuła - Instytut Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej.

Założenia przedstawionego w zarysie programu rządowego budzą mieszane odczucia. Obok propozycji zasługujących na pełne poparcie, np. opracowanie mapy przekształconych przedsiębiorstw, wprowadzenie górnego limitu opłat przy leasingu, mamy tu również rozwiązania dyskusyjne oraz rozwiązania, które muszą budzić niepokój.

W programie eksponuje się dwie przyczyny pogarszającego się stanu gospodarki:

- 1) niezdolność dostosowania się przedsiębiorstw państwowych do nowych warunków rynkowych spowodowaną między innymi błędami w zarządzaniu, roszczeniami płacowymi pracowników, nieefektywnym wykorzystaniem posiadanego majątku oraz
- 2) raptowne załamanie się wymiany handlowej ze Związkiem Radzieckim.

Przyspieszenie procesu komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw ma na celu wyeliminowanie lub przynajmniej ograniczenie wpływu tego pierwszego czynnika.

Trzeba jednak sobie zdawać sprawę z tego, że na kształtowanie się sytuacji ekonomicznej kraju wpływają także powody w pełni lub w znacznej mierze niezależne od przedsiębiorstw, ich aktywności i woli załogi. Na przykład wyeksploatowany park maszynowy bardzo wielu polskich przed-

PRYWATYZACJA SEKTORA PUBLICZNEGO

Sprzedaż akcji przedsiębiorstw licznym drobnym akcjonariuszom niesie ze sobą pewne niebezpieczeństwa, np. braku stabilności kapitału spółki. Trudno bowiem przewidzieć zachowanie się tak wielu nabywców wobec spadku notowań akcji na giełdzie - w każdej chwili może dojść do masowego ich wyprzedania. Aby temu zapobiec, rząd francuski utworzył dla każdego z prywatyzowanych przedsiębiorstw "grupę stałych akcjonariuszy", składającą się z wielkich zgrupowań finansowych i przemysłowych, które posiadają 1-5% kapitału sprywatyzowanego przedsiębiorstwa.

Drugim poważnym problemem sprywatyzowanych przedsiębiorstw we Francji jest ponoszenie znacznych kosztów na informację o brzmieniu liczby akcjonariuszy. Regularne informowanie o stanie przedsiębiorstwa nowych (np. 3 milionów) akcjonariuszy ze względu na wysokie koszty może stanowić

przeszkodę w rozwoju firmy. Według ustawy o prywatyzacji

od 55% do 60% akcji sprzedaje się drogą publicznej subskrypcji lub pracownikom.

Zakup akcji przez obcy kapitał ograniczono ustalając limit wynoszący 20% całego kapitału. Z niektórych sprywatyzowanych firm utworzono holdingi finansowe, powołując im taki pakiet akcji, który zezwala na kontrolowanie innych spółek. Największym holdingiem francuskim powstałym w wyniku prywatyzacji jest: C.G.E. - Société Générale, oceniane na 43 miliardy franków - największe zarazem zgrupowanie prywatne we Francji.

Obecnie trudno przewidzieć, czy we Francji dojdzie do uchwalenia nowych ustaw prywatyzacyjnych, niemniej jednak prywatyzacja z 1986 roku stała się ważnym faktem w

historii francuskiego sektora publicznego.

Romana Mac

1. R. ARNAUD: *La France en chiffres*, Hatier Paris, Novembre 1990, s. 170, 238.
2. J. et G. BREMOND: *L'Économie française face aux défis mondiaux. Faits - Chiffres Analyses*, Hatier Paris, Mars 1990, s. 130-137.
3. B. BELLETANTE: *La bourse. Temple de la spéculation ou marché financier*, Hatier Paris, Février 1987, s. 153-159.
4. J. BREMOND, A. GÉLÉDAN: *Dictionnaire des théories et mécanismes conomiques*, Hatier Paris, Octobre 1984, s. 163-164.
5. A. NONJON: *L'Europe Industrielle (w:) L'Europe de 1993. Espoirs et risques* (Collection J. BRÉMOND), Hatier Paris, Avril 1990, s. 242 i nast.
6. H. ROUSSO: *Nationalisation (w:) Dictionnaire d'histoire économique de 1800 à nos jours. Les grandes puissances, les grands thèmes* (Collection J. BRÉMOND), Hatier Paris, Mars 1987, s. 412-421.



siębiorstw, brak przemysłowego zaplecza naukowo-technicznego oraz nowych technologii (wyroby są często przestarzałe, brak nowoczesnego systemu bankowego - jest on dopiero konstruowany) przy równoczesnym "drogim" kredycie, zmniejszenie się wolnych zasobów pieniężnych na rynku (zły wpływ malejącego popytu na możliwości zbytu produkcji) itd.

Wydaje się, że owe obiektywne przyczyny trudności gospodarczych powinny znaleźć w programie rządowym znacznie bardziej dobitny wyraz.

Przeprowadzenie w krótkim czasie ogromnych zmian własnościowych w przemyśle (jak te, które są zapowiadane) musi pociągać za sobą skokowy wzrost bezrobocia.

Tymczasem czytając analizowany dokument rządowy i załączone do niego "Zamierzenia programu przeciwdziałania skutkom bezrobocia" odnosi się wrażenie (potwierdzone zresztą przez obserwację praktyki), że większość przedsięwzięć mających na celu złagodzenie następstw bezrobocia znajduje się dopiero we wstępnej fazie przygotowań.

Środki finansowe, jakie rząd będzie mógł w najbliższym czasie przeznaczyć na walkę z bezrobociem, są - w stosunku do potrzeb - bardzo skromne.

Powstaje zatem pytanie, czy bezwzględne realizowanie założeń czysto ekonomicznych (bez uwzględnienia kosztów społecznych i pogłębiania się niekorzystnych nastrojów społecznych) nie jest programem, który można określić jako bardzo ryzykowny.

Przypomnieć trzeba, że państwa o wiele bogatsze od Polski i znacznie lepiej przygotowane realizowały bez porównania skromniejsze plany prywatyzacji przemysłu państwowego w cyklach rozłożonych na kilka lub kilkanaście lat.

Program rządowy zakłada zdecydowane ograniczenie wpływu rad pracowniczych i załóg na proces przekształcania przedsiębiorstw poprzez:

a) wykorzystanie na ogromną skalę upoważnienia dla prezesa Rady Ministrów przewidzianego w art. 6 ustawy o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych;

b) znaczne zintensyfikowanie trybu likwidacyjnego zarówno z ustawy prywatyzacyjnej, jak i ustawy o przedsiębiorstwach państwowych.

Dotyczy to także przedsiębiorstw znajdujących się w dobrej lub względnie dobrej kondycji ekonomicznej. Pozostaje to w sprzeczności z deklaracjami Ministerstwa Przekształceń Własnościowych, że przedsiębiorstwa należące do tej grupy nie powinny być w zasadzie ani komercjalizowane, ani tym bardziej likwidowane wbrew woli ich organów i załóg.

Jedną z podstawowych barier prywatyzacji przedsiębiorstw jest niedostateczna ilość kapitału rodzimego oraz niewystarczające zainteresowanie inwestorów zagranicznych.

Z tego powodu prowadzenie w sposób właściwy prywatyzacji jest szczególnie utrudnione w firmach o złej kondycji finansowej. Do tych właśnie przedsiębiorstw należałoby przyjąć jako jedno z rozwiązań - szczególnie formę akcjonariatu pracowniczego. Polegałaby ona na tym, że firmy, nie znajdujące nabywców ze względu na trudną sytuację finansową, byłyby (po uprzednim przeszkoleniu załogi w zakresie współzarządzania) przekazywane nieodpłatnie w ręce pracowników. Przy założeniu, że chodzi tu o jedną z form przeciwdziałania pogłębianiu się bezrobocia, część środków na finansowanie przeszkolenia mogłaby pochodzić z funduszy przeznaczonych na zwalczanie skutków bezrobocia.

Oprócz tego na "mapie prywatyzacji" wydaje się celowe uwzględnienie grupy firm, dla których najwłaściwszą formą byłby akcjonariat pracowniczy oparty na wzorach ESOP. To zaś wymagałoby stworzenia infrastruktury na linii bank - ESOP - firma, umożliwiającej zaciąganie kredytów przez pracowników pod zdeponowane w ESOP akcje, spłacanie kredytów, a w ich następstwie zwrot akcji firmie oraz podział ich między pracowników.

Typowanie do tej formy prywatyzacji wymagałoby przeprowadzenia analizy i badań ankietowych w przedsiębiorstwach, gdzie dominuje zespołowa organizacja pracy, produkcja oparta jest na pracy ręcznej, wytwarzanie wyrobów wymaga dużej wiedzy technicznej i praktycznych umiejętności oraz gdy wyroby charakteryzują

się dużą pracochłonnością. W tych bowiem przedsiębiorstwach wydaje się celowe wprowadzanie akcjonariatu pracowniczego na zasadach ESOP.

Proponowany system szybkiej sprzedaży małych i średnich przedsiębiorstw może być trudny w realizacji ze względu na uproszczoną wycenę przedsiębiorstw i niedostatecznie rozwinięty rynek kapitałowy, który nie może pełnić roli rzetelnego weryfikatora wartości przedsiębiorstwa (co może prowadzić do zaniżania wartości przedsiębiorstwa). Obok niskiej ceny wyjściowej istnieje ponadto groźba ponownego obniżania ceny w przypadku powtórzenia przetargu. Przy tego rodzaju transakcjach jest możliwe, że największą grupą nabywców będą osoby wywodzące się z kręgów byłych elit. Drugą grupę będą tworzyli przedsiębiorcy prywatni, a dopiero trzecią - i to niewiele znaczącą - spółki powstałe w wyniku prywatyzacji. Na pomoc kapitału zagranicznego trudno tu liczyć, jest on zainteresowany przede wszystkim przedsiębiorstwami wytwarzającymi wyroby atrakcyjne, nowoczesne i w związku z tym mogące liczyć na zbyty.

Zawarta w programie rządowym ocena formuły leasingu jest zdecydowanie zbyt krytyczna.

Dominuje tu ocena czysto ekonomiczna, bez uwzględnienia faktu, że odpłatne korzystanie z mienia likwidowanego przedsiębiorstwa przez pracowników zapobiega pogłębianiu się zjawiska bezrobocia. Wydaje się, że leasing powinien pozostać zasadniczą formą prywatyzacji przedsiębiorstw małych i niektórych przedsiębiorstw średnich. W celu zwiększenia istniejących w tym zakresie możliwości należałoby go jednak wykorzystywać w dwóch odmianach:

1 - jako formę korzystania z mienia przez spółkę pracowniczą, w której - obok dotychczasowych pracowników przedsiębiorstwa - udziałowcami są także inwestorzy aktywni wnoszący kapitał, który gwarantuje zarówno terminowe wywiązywanie się z obowiązku uiszczania opłat i rat kapitałowych, jak i podejmowanie przedsięwzięć rozwojowych;

2 - jako formę korzystania z mienia przez spółkę założoną przez osoby trzecie, dysponujące kapitałami pozwalającymi od razu na wpłatę pierwszej raty w wysokości 50 proc. wartości przedsiębiorstwa. Spłata pozos-

tałych 50 proc. powinna być rozłożona na okres nie dłuższy niż cztery lata. Wprowadzenie tej formy prywatyzacji wymaga jednak zmian ustawodawczych.

Wątpliwości wywołuje proponowany system wynagradzania zarządów jednoosobowych spółek skarbu państwa.

Poziom partycypowania członków zarządu w zyskach spółki powinien pozostawać w pewnej zależności od poziomu wynagrodzeń pracowników spółki.

Nader niejasna jest propozycja przydzielania członkom zarządu, który doprowadził spółkę w dobrej kondycji do etapu właściwej prywatyzacji, pakietów akcji na preferencyjnych zasadach. Czy organ założycielski zawierający z zarządem specjalny kontrakt będzie tu miał pełną swobodę, czy też ustalone zostaną pewne generalne zasady? Czy np. sprzedaż części mienia spółki tuż przed prywatyzacją i dzięki temu poprawienie wyniku finansowego firmy (uprzednio niekorzystnego) należy traktować jako doprowadzenie spółki w dobrej kondycji do etapu prywatyzacji?

Koncepcja oprocentowania kapitału jednoosobowej spółki skarbu państwa jest nielogiczna, skoro kapitał ten należy przecież w całości do tegoż skarbu państwa.

Zrealizowanie tej koncepcji mogłoby grozić popadnięciem spółek w perturbacje finansowe, a nawet prowadzić do ich upadłości. Wydaje się, że skarb państwa powinien się zadowolić udziałem w zyskach (jako jedyny udziałowiec czy akcjonariusz) oraz pobieranymi podatkami. Argument, że zasady wynikające z przepisów kodeksu handlowego nie pozwalają uzyskać państwu takich dochodów, nie jest przekonujący. Warunek odpisów na fundusz zapasowy jest wyrazem troski o prawidłowe funkcjonowanie spółki i nie powinien być naruszany nawet dla ratowania zagrożonego budżetu państwa.

Zamierzona polityka względem przedsiębiorstw, które znalazły się w trudnej sytuacji finansowej, jest nazbyt bezwzględna.

Jakie kryteria stosować, aby stwier-

dzić trwałą nieefektywność zakładu pracy? W jaki sposób oceniać szanse poprawy kondycji danego przedsiębiorstwa, jeżeli sytuacja rynkowa zarówno w roku bieżącym, jak i w przyszłym, nie jest ani typowa, ani trwała. Stosowanie ostrych sankcji w przypadku krótkoterminowego załamania się kondycji finansowej firmy budzi sprzeciw. Proponowane przez rząd restrykcje w zakresie kredytowania przedsiębiorstw znajdujących się w trudnej sytuacji finansowej, przy jednoczesnym przetruceniu "zaoszczędzonych" w ten sposób środków do dyspozycji przedsiębiorstw rozwijających się, są zaprzeczeniem tego, co uznać można za rozwiązanie prawidłowe.

Wydaje się celowe wprowadzenie "prawa bankruta", za pomocą którego stworzone zostałyby szanse firmom popadającym w perturbacje finansowe z przyczyn od siebie niezależnych.

Prawo to powinno umożliwiać:

- dostęp do tanich kredytów, zagwarantowanych na ustalony okres,
- odroczenie w czasie spłaty kredytu i ewentualnie niektórych zobowiązań wobec budżetu,
- pomoc terytorialnych organów władzy w zagospodarowaniu pewnej grupy obiektów nieprzydatnych w przyszłej działalności. Wydaje się celowe wprowadzenie "prawa bankruta" w powiązaniu ze zbiorową odpowiedzialnością kierownictwa i załogi za przygotowanie programu poprawy kondycji finansowej firmy i jego realizacji. Za powyższą propozycją przemawiają niższe koszty społeczne niż w przypadku żywiołowego niszczenia takiej produkcji, która po upływie pewnego okresu (np. roku) może się znowu okazać potrzebna i niezbędna będzie jej wznowienie.

Eliminowanie przedsiębiorstw nieefektywnych jest nazbyt daleko idące, a przy tym nieco mechaniczne. Trudności ze spłatą należności wobec skarbu państwa w okresie dwóch miesięcy nie stanowią wiarygodnego miernika kondycji finansowej zakładów, zwłaszcza tych, które straciły rynki zbytu (np. w ZSRR) i muszą bądź już podjęły działania zmierzające do zdobycia nowych.

Stosowanie różnych form prywatyzacji oraz programowe jej przyspieszenie wywołują u pracowników niepokój i obawy.

Pracownicy uważają, że wyłącznymi celami spółek będzie zysk i pomnażanie kapitału. Na plan dalszy odsunięte zostaną sprawy załogi. Pracownicy mogą być zmuszani także pod wpływem bezrobocia do akceptacji niekorzystnych warunków pracy i płacy. Konieczne jest wprowadzenie instrumentów mających na celu zapewnienie pracownikom właściwych warunków pracy i płacy. Stosowanie branżowych układów zbiorowych spełniałoby nie tylko funkcję ochronną wobec pracownika. Ułatwi także rozwiązywanie problematyki pracy i płacy w firmach oraz będzie przeciwdziałać niektórym strajkom.

Przeobrażeniom naszej gospodarki towarzyszy powstawanie grupy biznesmenów. Środki i metody ich działania wywołują dużo zastrzeżeń z moralnego punktu widzenia. Nieodłączną częścią tworzenia prywatyzacji firm powinno być kształtowanie etyki biznesmena. W tym celu propagować należałoby przez specjalne wydawnictwa i szkolenia wzorce osobowe biznesmena, godne naśladowania i aprobaty społecznej. Zmniejszyłoby to obawy, a nawet strach załóg przed prywatyzacją i czynienie w wielu przypadkach nieuzasadnionych prób dalszego utrzymania status quo w przedsiębiorstwach.

Zofia Sekula

1. Rada Ministrów. *Program restrukturyzacji gospodarki*. Maj 1991.
2. M. DŁUGOSZ, I. IGNACIUK: *Czekając na właściciela*, Przegląd Organizacji, 4/1991.
3. E. SAMORAJ KAIM, E. PANKOWSKA: *Sytuacja społeczno-ekonomiczna przedsiębiorstw przemysłu maszynowego*, Ekonomia i organizacja przedsiębiorstwa, 5/1991.
4. J. TULSKI, A. WOŹNIAKOWSKI: *Rozwój małych firm jako element przeciwdziałania bezrobociu*, Praca i zabezpieczenie społeczne, 4/1991.

Ireneusz Ignaciuk

Wycena prywatyzowanych możliwości i

Wycena wartości przedsiębiorstw jest jedną z podstawowych kwestii, które muszą być rozwiązane przed rozpoczęciem procesu sprzedaży przedsiębiorstw państwowych. W zależności od drogi prywatyzacji ciężar ten spoczywa albo na MPW - droga kapitałowa, albo na organach założycielskich - droga likwidacyjna.

Poważnym problemem, który wiąże się z wyceną, jest kwestia odpowiedzi na pytanie dotyczące przydatności poszczególnych metod wyceny w praktyce polskiej. Trzeba stwierdzić jednak, że znaczna część metod ma ograniczone możliwości zastosowania w naszych warunkach, zwłaszcza ze względu na odwrócenie ról, w jakich znajdują się sprzedający i kupujący oraz osoby, na których zlecenie dokonuje się procesu wyceny.

Przypominamy, że istnieją trzy główne grupy metod szacowania wartości firmy:

a) metody opierające się na substancji majątkowej:

- wartość księgową,
- wartość odtworzeniową,
- wartość likwidacyjną,

b) metody opierające się na dochodach - podejście dochodowe:

- discountend cash flow method - DCF,
- metody oparte na zysku,

c) metody rynkowe:

- metoda mnożnika rynkowego,
- price-earnings method.

Nie wdając się z braku miejsca w prezentację poszczególnych metod, postaramy się omówić ich konsekwencje dla prywatyzacji. Wśród metod opierających się na substancji majątkowej najczęściej stosuje się metodę wyceny księgowej oraz szacunki metodami odtworzeniowymi (dokonywane przez biegłych inżynierów).

Metoda wyceny według wartości księgowej jest stosowana bardzo często ze względu na pewne zalety, które posiada zwłaszcza w warunkach polskich. Oto zalety tej metody:

- wycena metodą księgową opiera się na jednoznacznych przesłankach,
- w danym momencie dokonywana przez różnych ekspertów daje ten sam wynik,
- jest zrozumiała i łatwa do zastosowania,
- w polskich przedsiębiorstwach rachunkowość jest prowadzona według tych samych standardów, stąd też wycena księgowa daje możliwość łatwego porównywania (1),
- jest stosunkowo mało kosztowna i szybka w przeprowadzeniu.

Metoda księgowa ma także znaczne wady, które stawiają pod znakiem zapytania jej przydatność w wycenie.

Do wad tej metody można zaliczyć:

- historyczne ceny księgowania nabycia środków trwałych oraz arbitralne wskaźniki ich aktualizacji,
- brak pewnych aktywów, które są nie odzwierciedlone w bilansie, np:

goodwill, know-how i inne aktywa niematerialne,

- nieuwzględnianie zjawiska synergii (pozytywnych lub negatywnych powiązań) pomiędzy poszczególnymi składnikami majątkowymi, co może prowadzić zarówno do niedoszacowania jak i do przeszacowania wartości przedsiębiorstwa,
- metoda ta całkowicie abstrahuje od produktywności składników majątkowych oraz możliwości generowania zysku przez przedsiębiorstwo.

Inne metody szacowania wartości na podstawie substancji majątkowej nie opierają się na tak jasnych przesłankach jak metoda księgowa i ze względu na brak wtórnego rynku środków produkcji są obciążone poważnymi wadami subiektywizmu, podobnie jak i metody dochodowe. Mają one jeszcze jedną wadę w odniesieniu do procesu prywatyzacji, otóż metody oparte na majątku abstrahuje od wartości ekonomicznej (zdolność do generowania zysku) wywołują, zwłaszcza w drodze likwidacyjnej, dążenie spółek przejmujących mienie do przejmowania mienia jedynie najpotrzebniejszego, aby zmniejszyć wysokość opłat. Na skutek tego wiele składników majątkowych nie znajduje nabywców. Organy założycielskie będą więc musiały rozwiązać ten problem. Jak wskazują dotychczasowe doświadczenia, stawiają one wymagania przejmowania całości mienia, nie wyrażając zgody na przejmowanie składników tylko najbardziej potrzebnych. W świetle takiej polityki nie znana jest nam odpowiedź na pytanie, jak wyglądają zamierzenia w zakresie restruktu-

przedsiębiorstw ograniczenia

ryzacji majątkowej przedsiębiorstw, które dziedziczą po okresie "radosnej twórczości" inwestycyjnej znaczną część majątku zbędnego, który z reguły nie znajduje nabywcę.

Metody dochodowe są powszechnie uznawane za najbardziej wiarygodne, gdyż w sposób najpełniejszy uwzględniają punkt patrzenia inwestora, który jest zainteresowany zyskiem, jaki mu inwestycja będzie przynosić w przyszłości.

W metodzie dochodowej istnieją dwie grupy problemów wymagające rozstrzygnięcia. Pierwszą z nich jest kwestia zbudowania wiarygodnego biznes planu na okres przyszłych pięciu lat, co w warunkach ciągle zmieniających się podstawowych parametrów ekonomicznych oraz wahań koniunkturalnych na rynku jest bardzo trudne. Bez wiarygodnego biznes planu obliczenie wartości metodą dochodową (np. zdyskontowanych strumieni gotówkowych netto) jest niemożliwe. Ze względu na postępującą inflację należy podjąć decyzje, w jakich cenach należy szacować strumienie finansowe w rachunku cash flow. Większość wycen dokonywana jest w cenach stałych (dany moment).

W drugiej grupie problemów punktem krytycznym jest kwestia oszacowania stopy dyskontowej, która odzwierciedlałaby koszt kapitału oraz premię za ryzyko. Można tu zastosować różne rozwiązania, w których (z powodu braku parametrów rynkowych) korzystamy z określenia stopy dyskontowej mieszczącej się między (mini-

mum) stopą oprocentowania obligacji rządowych (zero ryzyka), a (maksimum) - oczekiwaną stopą zwrotu przez kapitał zagraniczny, który inwestuje na terenie Polski.

Ze względu na szacunki cash flow w cenach stałych stopa dyskontowa używana do aktualizacji wpływów gotówkowych powinna nie uwzględniać inflacji, stąd też nie może być stosowana na przykład na poziomie oprocentowania długoterminowych lokat kapitałowych.

Stosowanie metod rynkowych jest w znacznym stopniu utrudnione z powodu braku rynku kapitałowego i niemożności określenia niezbędnych danych lub dokonania porównań. Kolejną barierą jest odmiennosc założeń, na jakich opierają się te metody. Z reguły sprzedający dokonuje swoich szacunków a kupujący swoich. Następnie w wyniku negocjacji pomiędzy nimi ustalana jest cena. Sprawdzone w innych krajach metody nie przystają do warunków polskich. W naszych przedsiębiorstwach wyceny dokonywane są najczęściej na zlecenie organów przedsiębiorstwa, które działają w imieniu przyszłych nabywców (np. kupujących akcje pracowników). Możliwość kontroli ze strony reprezentantów skarbu państwa (organów założycielskich) jest ograniczona.

Rozpowszechnienie się wleddy na temat metod wyceny oraz świadomość ich ograniczeń powoduje syndrom "zbijania wagi". Dąży się do tego, aby wartość firmy przed transakcją była jak najniższa. Ma to niestety konsek-

wencje nie tylko budżetowe, ale także związane z ograniczeniem aktywności gospodarczej podmiotów "przygotowujących się do prywatyzacji". Prywatyzacja prowadzona w bardzo wolnym tempie i z punktu widzenia maksymalizacji wpływu do budżetu zaczyna pogłębiać recesję, a także straty budżetowe.

Wartość przedsiębiorstwa można ocenić obiektywnie jedynie w sytuacji tworzenia przedsiębiorstwa, gdy bilans otwarcia obejmuje tylko gotówkę w kasie i kapitał akcyjny (zakładowy), w pozostałych przypadkach wycena jest obciążona błędem subiektywnym. Stąd też należy bardziej koncentrować się na zagadnieniu, co będzie się dalej działo z majątkiem niż z gotówką, która jest potencjalnie do uzyskania.

Ze względu na obciążenie wszystkich metod pewnymi wadami i na ograniczone możliwości wyeliminowania tych wad - traktowanie problemu wyceny jako najistotniejszego zagadnienia prywatyzacji jest niewłaściwe. Proces wyceny nie powinien hamować prywatyzacji. W założeniach rządowego programu przewidziano sprzedaż firm wycenianych metodami uproszczonymi (2).

Ireneusz Ignaciuk

Przypisy:

1. Jest szczególnie preferowana przez urzędników państwowych ze względu na brak możliwości posądzenia ich o kierowanie się osobistym interesem.
2. Program prywatyzacji. Ministerstwo Przekształceń Własnościowych 1991.

Grzegorz Skarżyński - Prezes Zarządu Agencji Rozwoju Przemysłu S.A.

Grzegorz Skarżyński

1. Czy polskim przedsiębiorstwom potrzebna jest pomoc?

Najkrótsza odpowiedź na tak postawione pytanie brzmi: TAK. Obserwacja procesów gospodarczych zarówno w ubiegłym jak i w bieżącym roku, pozwala na sformułowanie kilku wniosków, skłaniających do poszukiwania instrumentów interwencji państwa właśnie na poziomie przedsiębiorstw.

Zmiany w systemie gospodarki jakie zaszły na przestrzeni 1989/90 były dla polskich przedsiębiorstw "szokiem strategicznym". Zmienił się charakter otoczenia w jakim przyszło im działać, zmieniła się postać sygnałów płynących z tegoż otoczenia, z dnia na dzień zerwane zostały - przynajmniej w części - biurokratyczne struktury, na których przedsiębiorstwa budowały swoją przyszłość. O ile otoczenie zmieniło się w sposób radykalny, o tyle w przedsiębiorstwach nadal dominowała tradycyjna kultura organizacyjna z czasów gospodarki centralnie sterowanej, przejawiająca się tak w sposobie myślenia, czy podejścia do rozwiązywania problemów, jak też w stosowanych technikach i metodach zarządzania. Obnażona została także ogromna luka w zasobach nowoczesnej wiedzy ekonomicznej i organizacyjnej, która zakwestionowała całkowicie jakość polskiego systemu edukacyjnego w tych dziedzinach.

To zderzenie innego jakościowo otoczenia i tradycyjnej kultury organizacyjnej wywołało zjawisko dostosowań negatywnych na poziomie przedsiębiorstw. Głównym, najbardziej widocznym efektem tych dostosowań była i jest zresztą nadal,

nikła adaptatywność polskich przedsiębiorstw do wymagań generowanych przez otoczenie.

Klasycznym już przykładem na ten brak adaptatywności jest obszar handlu ze Związkiem Radzieckim, gdzie powszechnie wiadome było, iż rok 1990 jest ostatnim rokiem łatwej sprzedaży, a rok 1991 przyniesie radykalną zmianę. Znaczna część przedsiębiorstw nie zareagowała na ten wyraźny sygnał. Innym przykładem mogą być wyraźne symptomy zanikania tradycyjnych rynków, czy to z powodu

konkurencji zewnętrznej, czy też ze względu na zmiany organizacyjno-własnościowe dotychczasowych nabywców, a także zmiany w sposobie finansowania przedsięwzięć budżetowych. Tutaj klasycznymi przykładami mogą być: rynek i środki transportu.

Oczywiście byłoby przesadą stwierdzenie, że wyłącznie wina za brak pozytywnych dostosowań leży tylko po stronie przedsiębiorstw. Na pewno trudno wymagać by polski producent mógł z dnia na dzień sprostać konkurencji np. czołowego producenta elektroniki powszechnego użytku czy też komputerów. Ktoś kiedyś policzył, że koncern IBM wydaje więcej na posiłki dla swoich pracowników niż polski przemysł elektroniczny na badania i rozwój. Jest to oczywiście anegdota, ale pokazuje ona skalę problemu, a tym samym istnienie także obiektywnych barier dla tych oczekiwanych przez wszystkich reakcji. Inną barierą jest także swoista "luka prywatyzacyjna", a więc sytuacja gdy na dobrą sprawę nikt nie interesował się bliżej przedsiębiorstwami, a sami zarządzający nimi dyrektorzy nie potrafili znaleźć odpowiedzi kiedy i czy w ogóle pojawi się nowy właściciel. Na pewno nie była to sytuacja motywująca do aktywnych działań.

Splot tych i innych - nie wymienionych tu przyczyn - doprowadził do sytuacji, w której

proces transformacji polskiej gospodarki nie przebiega zgodnie z przyjętymi założeniami, a

przedsiębiorstwa nadal, zamiast realizacji realnych programów restrukturyzacyjnych wołają prowadzić "grę z systemem",

do czego przez wiele lat były przyzwyczajone i co nadal przynosi częściowo całkiem pozytywne - z punktu widzenia przedsiębiorstw - skutki.

2. Jak pomagać polskim przedsiębiorstwom?

Na pewno nie może to być pomoc w formie powszechnej akcji traktującej wszystkie podmioty gospodarcze jednakowo. Trudno bowiem wyobrazić sobie coś bardziej antymotywacyjnego niż takie same potraktowanie przedsiębiorstw aktywnych - bo przecież takie też istnieją - i przedsiębiorstw pasywnych, które przyjęły strategię nie tylko przetrwania, bo byłoby to racjonalne zachowanie, ale przeczekania. Oznaczało by to zwycięstwo tych, którzy widzieli całe źródło niepowodzeń tylko i wyłącznie w otoczeniu. Byłby to sukces "gry z systemem", gdzie łatwiej uzyskać lepsze warunki traktowania niż doprowadzić do rzeczywistych zmian wewnątrz przedsiębiorstwa.

Jeżeli więc odrzucimy pomysły traktujące wszystkie podmioty jednakowo, np. w postaci powszechnego umorzenia długów, stwierdzając jednocześnie, że polskim przedsiębiorstwom potrzebna jest pomoc, to prowadzi nas to do oczywistej konkluzji: pomoc ta musi być zindywidualizowana. Do takiego wniosku prowadzą

przedsiębiorstwom?

także konkretne przypadki takich przedsiębiorstw jak URSUS, FONICA, STILON GORZÓW, Stocznia Im. Warskiego, że wymienię tylko tych kilka, które pojawiły się w czasie pisania tego tekstu. W każdej z tych firm niezbędna okazała się głęboka ingerencja zewnętrzna, w której kluczową rolę muszą pełnić wyspecjalizowane agendy rządowe. Bez tej ingerencji wymienione przedsiębiorstwa skazane byłyby na porażkę. Indywidualizowanie pomocy, co oznacza w gruncie rzeczy ograniczony - do najtrudniejszych przypadków - jej zasięg nie powinno spowodować "zmiękczenia" parametrów rynkowych. Co więcej taka właśnie indywidualizowana, aktywna pomoc może zastąpić ową wspomnianą już wielokrotnie "grę z systemem", czynnik chyba w największym stopniu łamiący obowiązujące w gospodarce reguły. Państwo - poprzez swoje wyspecjalizowane agendy - asystowałoby w ten sposób przy restrukturyzacji, tworząc warunki łagodniejszego przejścia do nowej rzeczywistości gospodarczej. Skoncentrowanie się na przedsiębiorstwach, rzeczywistocie takiej asysty potrzebujących, zwiększyłoby - jak sądzę - szansę pojawienia się w niedalekiej przyszłości większej ilości zdrowych finansowo i organizacyjnie podmiotów gospodarczych, które napędzić by mogły koniunkturę w całej gospodarce.

Jeżeli zgadzamy się z tym, że należy pomagać przedsiębiorstwom i określiliśmy już jak powinno się to robić, to oczywiście staje się pytanie: kto mógłby podjąć się tego zadania? Czy

możliwe jest np. by funkcje te wypełniały organy administracji państwowej?

Doświadczenia światowe wskazują, że pomoc taka jest nieefektywna. Siłą rzeczy bowiem

organy administracji państwowej w swym oddziaływaniu kierują się raczej makroproporcjami niż rozwiązywaniem problemów konkretnego podmiotu gospodarczego,

a gdy już to czynią, nie są dostatecznie motywowane by robić to efektywnie. Stąd też wyraźnie zauważalna tendencja do budowania infrastruktury instytucji działających pomiędzy administracją a przedsiębiorstwami. Nic nie stoi na przeszkodzie by instytucje te były własnością prywatną. Praktyka pokazuje jednak, że ze względu na specyficzny przedmiot i charakter zadań przedsiębiorstwa, trudno jest uzyskać satysfakcjonujący zwrot kapitału, a co więcej część przedsiębiorstw musi mieć charakter quasi-dotacji. Tak więc w większości przypadków są to instytucje o charakterze publicznym z dominującym udziałem skarbu państwa.

Podkreślmy raz jeszcze: tego typu instytucje muszą się zajmować takimi przypadkami, jakimi nie zająłby się żaden prywatny podmiot. W Polsce, gdzie prawie nie ma prywatnych instytucji mogących przejąć ryzyko restrukturyzacji poszczególnych podmiotów gospodarczych, tym większa rola przypada na instytucje powo-

lane przez państwo. Agencja Rozwoju Przemysłu S.A. jest jedną z takich właśnie instytucji.

3. Technologia pomocy

Gdy prześledzimy przebieg dyskusji, jaka w ostatnim czasie toczy się wokół polityki przemysłowej, to dominującym jej tonem jest: najpierw konstatacja, że polityki takiej nie ma, a następnie, że polityka taka musi być stworzona. Gdy obserwujemy z kolei, jaki jest odbiór tej dyskusji w przedsiębiorstwach, to z łatwością możemy zauważyć, że

rozumie się politykę przemysłową jako zbiór ulg, wyższych barier celnych i dodatkowych kredytów.

Stwierdzenie, że polityka przemysłowa jest potrzebna, jest w tym kontekście równoznaczne z oczekiwaniem extra środków dla wszystkich.

Tymczasem jest też chyba dla wszystkich oczywiste, że dotychczasowa struktura gospodarki polskiej jest nie do utrzymania. Każde więc powszechne łagodzenie parametrów systemu gospodarczego doprowadziłoby do utrwalenia struktury, a nie do jej zmiany. Nie można jednak podchodzić do sprawy w sposób skrajny, tzn. że rynek sam wszystko ureguluje i doprowadzi samostannie do zmian strukturalnych. Być może i tak by się stało, lecz chyba zbyt dużym kosztem zbyt raptownego wyłączenia dużego potencjału produkcyjnego, co pokazuje przykład byłej NRD. Skoro więc nie tędy droga, tzn. nie wszystkim ma być łatwiej, to co można zaproponować, by jednak przedsiębiorstwom pomóc.

W działalności Agencji Rozwoju Przemysłu kierujemy się zasadą, że w każdym przypadku podejmowania przez nią interwencji musi być widzialna perspektywa sukcesu. Podtrzymywanie istnienia to droga donikąd, to odsunięcie w czasie problemów, które na pewno znów się pojawią. To także trwonienie pokąźnego kapitału lokowanego w niesprawne struktury. Kapitału, który mógłby pomóc innym przewyciężyć ich problemy. Brzmi to być może zbyt ogólnikowo i deklaratywnie, ale taka jest prawda.

Z przeprowadzonej analizy przypadków interwencji państwa zrealizowanych w ubiegłych latach wynika, że skutki są w większości



jednoznacznie negatywne.

Ogromny kapitał został bezpowrotnie stracony. Gdy brak takiej perspektywy dla przedsiębiorstwa w jego obecnym kształcie, pozostaje procedura likwidacji, której celem jest efektywne zagospodarowanie aktywów likwidowanego podmiotu. Tak rozumiana likwidacja jest po prostu formą restrukturyzacji na poziomie mikro i polega na poszukiwaniu nowych zastosowań dla istniejącego majątku.

Gdyby w kilku punktach należało określić filozofię podejścia Agencji Rozwoju Przemysłu do restrukturyzowanego przedsiębiorstwa, to obejmowałaby ona:

- zindywidualizowane podejście do każdego przypadku przedsiębiorstwa znajdującego się w kłopotach,
- dostarczenie bodźca rozwojowego, tak w postaci know-how, jak też środków finansowych (w tym ostatnim przypadku nie oznacza to, że są to zawsze tylko i wyłącznie środki ARP S.A),
- zaprojektowanie ścieżki dojścia, która zawiera skonkretyzowane zadania i programy, które przedsiębiorstwo musi wykonać - pomoc nigdy nie może być bezwarunkowa,
- restrukturyzację finansów przedsiębiorstwa - gdy przedsiębiorstwo jest w kłopotach każde dodatkowe zasilenie pieniężne musi znaleźć odbicie

w jego realnej sprzedaży, a nie służyć tylko i wyłącznie zaspokajaniu wierzycieli,

- kompleksowe podejście ARP do restrukturyzowanego przedsiębiorstwa, od momentu jego wstępnej diagnozy, poprzez pomoc w przygotowaniu programu restrukturyzacyjnego, aż po nadzór nad implementacją programu,
- wolę zarządu przedsiębiorstwa do współpracy z ARP.

Gdy mamy do czynienia z przedsiębiorstwem w kłopotach, to pojawia się czynnik czasu. Jest on o tyle istotny w naszych polskich warunkach, że przedsiębiorstwa maksymalnie długo zwlekają z ujawnieniem swych słabości i zwróceniem się o konkretną pomoc. Z kolei urzędy centralne nie posiadają systemu wczesnego ostrzegania, który mógłby na podstawie pojawiających się słabych sygnałów, typować przedsiębiorstwa, którymi należałoby się zająć w pierwszej kolejności. Także pierwsze doświadczenia z wykorzystywania zachodnich firm konsultingowych do opracowywania programów restrukturyzacyjnych pokazują, że czas w jakim to czynią jest zbyt długi, że dla przedsiębiorstwa w rzeczywistości trudnej sytuacji może być to przyczyną upadku.

W swoich procedurach działania przyjęliśmy więc, że niezbędne jest wielopłaszczyznowe podejście do

restrukturyzacji przedsiębiorstwa:

- natychmiastowa diagnoza, wskazująca m.in na charakter zagrożenia,
- szybki program poprawy (bazujący na podejściu "company doctor") wskazujący na zestaw natychmiastowych działań,
- właściwy program restrukturyzacyjny pokazujący perspektywę rozwojową i określający ścieżkę dojścia.

4. Co dalej?

Wszyscy jesteśmy tak naprawdę na początku drogi. Wszyscy się uczymy. Wszystkie nasze działania są na dobrą sprawę eksperymentem. Inna sprawa, że staramy się minimalizować ryzyko tego eksperymentu. Wiele z metod przez nas stosowanych ma swe odniesienie w świecie, zostały one już kiedyś wymyślone i zastosowane. Nam przypada rola ich poznania i dopasowania do specyficznej polskiej sytuacji.

Działania Agencji Rozwoju Przemysłu z pewnością nie przyczynią się do rozwiązania wszystkich problemów jakie gnębią polskie przedsiębiorstwa. Jest to niemożliwe chociażby dlatego - choć istnieje także wiele innych powodów - że zawsze głównym odpowiedzialnym tak za sukces jak i za porażkę jest dyrektor przedsiębiorstwa, my nie możemy tej odpowiedzialności przejąć. Jakość zarządzania, posiadana wiedza i umiejętności wydaje się główną przesłanką sukcesu także w polskich warunkach. Agencji Rozwoju Przemysłu zależy raczej na efekcie demonstracji, na pokazaniu podejścia, sposobu rozwiązywania problemu. Nie ma bowiem nic bardziej zachęcającego dla innych niż konkretny przykład sukcesu.

Z pewnością funkcje Agencji będą ewoluować w kierunku bardziej aktywnego oddziaływania na przekształcenia strukturalne, dziś dominują bowiem działania ratunkowe, które nie odzwierciedlają raczej nazwy Agencji, w której umieszczone jest słowo ROZWÓJ. Staramy się być jednak elastyczni. Sytuacja zmienia się szybko, pojawiają się nowe potrzeby. Musimy na te zmiany reagować. Mamy nadzieję, że będzie nam się to udawało w coraz większym stopniu.

Agencja Rozwoju Przemysłu S.A jest jednoosobową Spółką Skarbu Państwa utworzoną w styczniu 1991 roku w celu aktywnego oddziaływania na proces zmian w strukturze gospodarczej Polski.

Jej pracami kierują:

- | | |
|---------------------------------|--|
| - Grzegorz SKARŻYŃSKI, lat 34 | - Prezes Zarządu |
| - Krzysztof KONASZEWSKI, lat 39 | - Wiceprezes Zarządu |
| - Leszek PAWLICKI, lat 33 | - Wiceprezes Zarządu |
| oraz | |
| - Tomasz BOGUSŁAWSKI, lat 31 | - Dyrektor Departamentu Restrukturyzacji Likwidacyjnej |
| - Marek KRAWCZYK, lat 35 | - Dyrektor Departamentu Programów Restrukturyzacyjnych |
| - Leszek FILIPOWICZ, lat 33 | - Dyrektor Departamentu Nadzoru nad Restrukturyzacją |
| - Stanisław URBAŃCZYK, lat 62 | - Dyrektor Departamentu Finansowego Wspomagania Restrukturyzacji |

Szczegółowe informacje dotyczące zasad i form współpracy można uzyskać w Agencji pod nr tel. 628-36-89

Adres: Agencja Rozwoju Przemysłu S.A., ul. Wspólna 4, 00-926 WARSZAWA

tel. 628-41-14, fax: 628-23-63, telex: 81-6658 arp

Jan Rak

Fundusz Wspólnego Inwestowania

(Mutual Fund)

Dr J.Rak - Bank Własności Pracowniczej SA.

Fundusz Wspólnego Inwestowania (FWI) to instytucja finansowa zajmująca się gromadzeniem środków finansowych i inwestowaniem ich w aktywa na rynku papierów wartościowych oraz emitowaniem własnych akcji. Cechą charakterystyczną Funduszu jest to, że w odróżnieniu od innych instytucji tego typu, może on skupować swoje akcje po cenie zbliżonej do wartości tych aktywów w każdym momencie.

Operacje FWI mają więc charakter otwarty (open-end funds), czyli mogą prowadzić do zmiany wysokości kapitału, którym dysponuje Fundusz. Pokrycie akcji emitowanych przez Fundusz znajduje się w zgromadzonych aktywach. Operacja ma więc na celu jakby zmianę papierów wartościowych wielu rodzajów na jednolity papier - akcję FWI.

Gdy akcje Funduszu są skupowane i rosną potrzeby kasowe instytucji, Fundusz może sprzedawać część aktywów ze swojego portfela. Natomiast kiedy Fundusz sprzedaje nowe akcje, wpływy z tej sprzedaży mogą być użyte na zakup nowych aktywów finansowych do portfela instytucji. Transakcje sprzedaży nowych i skupu starych akcji Funduszu prowadzone w ciągu dnia mogą się kompensować. W takim przypadku tylko różnica tych transakcji podlega konwersji na

aktywa lub gotówkę. W celu zachowania płynności w operacjach Fundusz zachowuje stale pewną rezerwę kasową, która umożliwia skup akcji bez konieczności wyprzedazy aktywów z portfela. Fundusz może pobierać opłatę za wykup swoich akcji (np. 2% od wartości), chociaż większość towarzystw skupuje akcje bez pobierania tej opłaty.

W zależności od sposobu dystrybucji akcji Funduszu mogą być one sprzedawane według ich wartości wynikającej z wartości aktywów w portfelu lub powyżej tej wartości. Jeśli Fundusz bezpośrednio rozprawdza swoje akcje wśród klientów, to cena akcji kształtuje się na poziomie wynikającym z wartości portfela (tzw. no-load funds), jeśli natomiast używa do tego celu pośredników (tzw. load-funds), to oni oferują akcje publiczności, doliczając swoją marżę.

Marża naliczana przez pośrednika jest zwykle tym mniejsza procentowo, im większa jest wartość jednorazowego zakupu akcji przez klienta. Jeśli na przykład instytucja zajmująca się dystrybucją akcji Funduszu sprzedaje je po 1000\$ i pobiera za to marżę w wysokości 8,5%, to wycofuje z transakcji 85\$, Fundusz otrzymuje 915\$. Opłata lokacyjna jest ustalona na poziomie 8,5%, ale oznacza to, że w stosunku do faktycznie zainwestowanego funduszu pośrednik pobiera 9,3% ($85/915 = 0,093$). Opłata lokacyjna występuje także w przypadku inwestowania w fundusze typu no-load. Pojawia się ona jako koszty edukacji i informacji, które są pokrywane przez nabywców z chwilą zakupu tych akcji u drobnych sprzedawców.

W USA w końcu 1982 r. istniało 1396 kompanii typu Mutual Fund. Notowania akcji funduszy ogłaszane

Tab. 1

Nazwa funduszu	Cena akcji	Cena z opłatą lokacyjną	Zmiana w stos. do dnia poprzedniego
Atlantic Group Inv.	9.08	9.92	+ 0,05
Armstrong Corp.	7.22	NL(*)	+ 0,72

*) NL - fundusz nie pobiera opłaty lokacyjnej.



są codziennie po ustaleniu kursów akcji na giełdzie, kiedy możliwe jest oszacowanie wartości portfela. Przykład notowania w dolarach USA - patrz tabela 1.

Instytucje finansowe typu powierniczego można podzielić również ze względu na rodzaj operacji, które prowadzą. Rozróżnienie to jest trudne, ponieważ większość z nich operuje na rynkach zdywersyfikowanych pod względem aktywów.

- Fundusze operujące na instrumentach rynku pieniężnego, utrzymujące aktywa krótkoterminowe o stałej stopie dochodu (np. certyfikaty depozytowe, bony skarbowe). Fundusze tego typu są dostępne dla drobnych inwestorów operujących na aktywach krótkoterminowych.

- Fundusze operujące na obligacjach koncentrują działalność na aktywach o stałej stopie przychodu zarówno prywatnych, jak i skarbowych. Zaletą tych funduszy jest to, że uśredniają zdywersyfikowane stawki podatków, naliczane od dochodów różnego typu aktywów. Stosowane są także rozwiązania polegające za zapewnieniu ciągłości wypłat z tytułu dywidend; mogą one płacić je co miesiąc, jeśli zdywersyfikują swój portfel pod względem terminów wypłacania oprocentowania.

- Fundusze operujące na mieszanych aktywach (Kompania Inwestycyjna). Można je podzielić na dwie grupy:

- 1) fundusze dochodowe, których celem jest maksymalizacja docho-

dów ze środków powierzonych; 2) fundusze równoważące (balanced stock), których celem jest minimalizacja ryzyka, przy założonym wzroście długoterminowych. Można poza tym je podzielić na fundusze zdywersyfikowane (lokowane w różnych aktywach) oraz fundusze specjalistyczne (operujące na rynkach konkretnych aktywów).

Źródła dochodów funduszy powierniczych

Fundusze powiernicze czerpią swoje dochody z trzech źródeł. Pierwsze z nich to dochody wpływające z tytułu posiadanych aktywów (akcji i obligacji oraz innych rodzajów papierów wartościowych). Kompanie inkasują te wpływy i w zależności od rozwiązania przyłączają te środki do istniejącego kapitału, co zwiększa wartość kapitału ulokowanego w aktywach i podnosi cenę akcji towarzystwa bądź wypłacają te środki akcjonariuszom, jako dywidendę od akcji.

Drugim źródłem dochodów towarzystwa jest długookresowy wzrost wartości aktywów finansowych. Przy stałej liczbie papierów wartościowych zwiększa się więc wartość portfela towarzystwa, co jednocześnie podnosi cenę akcji.

Trzecim źródłem dochodów są operacje zamienne prowadzone przez towarzystwo. Wymieniając aktywa o różnych poziomach dochodowości i

ryzyka towarzystwo może zwiększać wartość swego portfela i jednocześnie wartość rynkową akcji Funduszu.

Pokrywanie kosztów administracji funduszu

W przypadku funduszy, w których występuje opłata lokacyjna, spora część kosztów jest pokrywana z tego źródła. Fundusze pobierają także prowizję przy skupie swoich akcji, co również może stanowić źródło pokrycia kosztów. Na pokrycie kosztów administracji może być także wykorzystany dochód netto z aktywów portfelowych, a nawet część portfela.

W praktyce zarządzaniem funduszami zajmują się wyspecjalizowane firmy, które organizują i promują towarzystwa. Z tego tytułu ustalają one opłaty za zarządzanie funduszami. Kompanie zajmujące się zarządzaniem mogą odsprzedać prawo do zarządzania funduszem.

Roczne opłaty, które ponoszą fundusze z tytułu zarządzania nimi, wahają się w granicach od 1/4 do 1% wartości aktywów portfelowych. Opłata z tytułu wzrostu wartości portfela może być pobierana w inny sposób. Poziom opłaty zależy też od wielkości zgromadzonego funduszu - im jest on większy, tym mniejszy procent.

Jan Rak

PRZYPOMNIENIA

SPROSTOWANIA

CIĘKAWOSTKI

Mikołaj Czarnowski

Mikołaj Francewicz Czarnowski (1868-?), wybitny przedstawiciel szkoły klasycznej w rosyjskiej myśli organizatorskiej - był polskiego pochodzenia. Dowiedziałem się o tym z interesującej pracy doc. Siergieja G.Falko pt. "Historia nauki o organizacji produkcji (NOP)". Biograficzny słownik ważniejszych uczonych z zakresu NOP, wydany przez Moskiewską

Wyższą Szkołę Techniczną im. N.E.Baumana w roku 1989.

W 1896 r. M. Czarnowski jednocześnie ukończył studia ekonomiczne i wspomnianą MWST, po czym przez trzy lata pracował w zakładach przemysłowych w mieście Mytiszczi. Począwszy od 1899 r. przez osiem lat pracował w Sormowie w tamtejszych zakładach metalurgicznych, gdzie

wprowadził ośmiogodzinny dzień pracy zamiast dwunastogodzinnego, ustanawiając tym samym pracę trzymianową zamiast dwuzmianowej. W 1907 r. podejmuje pracę naukowo-dydaktyczną w MWST, a 1914 r. zostaje profesorem tej uczelni.

Największą zasługą Czarnowskiego jest wydanie pierwszego w Rosji podręcznika pt. "Organizacja przedsiębior-

stw zajmujących się obróbką metali". Podręcznik ten ukazał się w 1911 r., a potem był wielokrotnie wznawiany.

Oprócz wspomnianego podręcznika Czarnowski był autorem wielu innych prac. Latem w 1990 r. otrzymałem od doc. Falko dwie spośród nich: monografię pt. "Techniczno-ekonomiczne zasady w przemyśle metalowym" (Orga-Metal, Moskwa 1927) oraz broszurę pt. "Techniczno-ekonomiczne podstawy racjonalizacji" (Wyd. "Technika Zarządzania", Moskwa 1930).

Alan Hale
Sybre Tijnstra

A.Hale i S.Tijnstra są autorami przewodnika wydanego przez Międzynarodową Sieć Rozwoju Zarządzania (INTERMAN) we współpracy z Europejską Fundacją Rozwoju Zarządzania (EFMD).

Kształcenie kierowników

- menedżerów

W Europie można wyróżnić dwa rodzaje kształcenia w zakresie zarządzania. Pierwszy - obejmuje kształcenie wstępne (przed nabyciem doświadczenia i przed rozpoczęciem kariery zawodowej) i rozpoczyna się po ukończeniu szkoły średniej lub wyższej.

Drugi rodzaj szkolenia obejmuje osoby, które mają już doświadczenie zawodowe lub brały udział w kształceniu ciągłym, które jest częścią ka-

riery kierownika. Kształcenie takich osób prowadzone jest w różnych formach, jak: kursy dla dyrektorów, krótkie kursy otwarte, szkolenie wewnątrz przedsiębiorstwa. Kursy obejmują szeroki zakres ogólnych i specjalistycznych metod zarządzania i technik, sprzyjają rozwojowi kwalifikacji osobistych. Większość uczestników posiada już wykształcenie w innych dziedzinach (techniczne, przyrodnicze, ekonomiczne, prawnicze lub z zakresu nauk społecznych), dysponuje także

doświadczeniem praktycznym.

Model kształcenia w USA

Kształcenie uczestników bez przygotowania zawodowego w USA odbywa się w szkołach zarządzania przy różnych uniwersytetach. Szkoły zarządzania prowadzą czteroletnie studia nadając absolwentom tytuł magistra zarządzania. W szkołach wykłada się m.in. marketing, finanse, rachunkowość, zasady organizacji i



PRZYPOMNIENIA

Z monografii Czarnowskiego wynika, że był on m.in. wielkim popularyzatorem dorobku Akademickiego w Związku Radzieckim. "Trzy nazwiska - pisze Czarnowski - charakteryzują przełomowe momenty w rozwoju nauki o organizacji pracy i racjonalizacji produkcji. Po pierwsze - Taylor jako pionier, który stworzył podwalny dzieła racjonalizacji operacji produkcyjnych na drodze badania elementów czasu; po drugie - Adamiecki, który dał absolutnie samodzielną i prawdziwie naukową graficzną metodę

SPROSTOWANIA

badania warunków złożonych procesów produkcyjnych i równocześnie narzędzie kombinowania operacji i ustalania właściwego rytmu produkcji; po trzecie - Ford (...), któremu zawdzięczamy (...) ciągłe procesy produkcji (...)" (s. 10-11).

Dwa podrozdziały monografii Czarnowskiego poświęcone są opisowi graficznej metody Adamieckiego. W jednym z nich uczonego rosyjski stwierdza m.in.: "(...) ta metoda pozwala ustalać i poddawać krytyce cały reżim pracy, oceniać oddzielnie i w całości

CIEKAWOSTKI

wszystkie straty czasu na przerwy pomiędzy operacjami oraz stopień harmonizacji tych ostatnich" (s. 196).

W broszurze o podstawach racjonalizacji Czarnowski prezentuje m.in. swoją koncepcję techniczno-ekonomicznych zasad rozwoju przemysłu. Punktem wyjścia w tej koncepcji jest ogólna zasada ekonomiczności, której podporządkowane są m.in. zasady specjalizacji, standaryzacji, akumulowania zasobów, uproszczenia struktury produkcji itp. W biogramie opracowanym przez S.G.

Falko czytamy, że M.F. Czarnowski to "wielki uczonego w dziedzinie technologii i naukowej organizacji produkcji". Ale również z tego biogramu pochodzi znak zapytania zamiast roku śmierci Czarnowskiego. Do dzisiaj bowiem nie wiadomo, gdzie i kiedy oraz w jakich okolicznościach zmarł wielki uczonego rosyjski, aresztowany w roku 1930...



zarządzania. Absolwenci, po przepracowaniu kilku lat, mogą powrócić na dalsze studia dla uzyskania tytułu drugiego stopnia. Są to studia podyplomowe i trwają 1-2 lata. Ich popularność wciąż wzrasta.

Kształcenie kandydatów mających praktykę zawodową jest prowadzone przez specjalne ośrodki powiązane ze szkołami zarządzania, a także na kursach w dużych przedsiębiorstwach. Poziom nauczania w tych ośrodkach i na tych kursach odpowiada poziomowi w instytucjach akademickich. Koszty kształcenia w przedsiębiorstwach są w przybliżeniu równe wydatkom na ten cel w szkołach wyższych (40-60 mld dol. rocznie).

Kształcenie w Europie

Większość europejskich szkół zarządzania powstała po drugiej wojnie światowej. Ich burzliwy rozwój nastąpił w latach sześćdziesiątych. Wiele rządów podjęło rozbudowę systemów edukacyjnych oraz kształcenia handlowego i w zakresie zarządzania. Szkoły zarządzania tworzone były na wzór istniejących w USA, gdzie dokształcano wielu wykładowców. W kwalifikacjach uzyskanych przez studentów na kursach zwykłych i podyplomowych występują istotne różnice. Na niektórych kursach uzyskiwane są stopnie naukowe takie, jak w USA, na innych - otrzymuje się jedynie świadectwo ukończenia. Aby uzyskać stopień uniwersytecki trzeba studiować od trzech do siedmiu lat. Obecnie w ramach Europejskiej Wspólnoty Gospodarczej występuje dążenie do ujednolicenia programów i porównywalności uzyskiwanych kwalifikacji.

Kształcenie na stanowiska kierownicze osób nie mających doświadczenia zawodowego polega na nauce niektórych aspektów handlu i zarządzania na wyższych uczelniach na wydziałach prawa, inżynierskich, nauk przyrodniczych i ekonomicznych. We Francji podjęcie nauki w szkołach zarządzania jest możliwe po zdaniu egzaminu konkursowego, natomiast w innych krajach po zdaniu zwyczajnych egzaminów i odbyciu rozmów. W szkołach tych wykładane są takie podstawowe dyscypliny, jak ekonomia, metody ilościowe, socjologia i komputeryzacja oraz dyscypliny funkcyjne, jak marketing, finanse, zarządzanie zasobami ludzkimi, organizac-

ja przedsiębiorstw i prawo. Większość szkół prowadzi zintegrowane studia z dziedziny polityki przedsiębiorstwa i przedsiębiorczości międzynarodowej. Niektóre z tych szkół wymagają od uczestników szkolenia co najmniej rocznej praktyki na stanowiskach kierowniczych.

Naukę kończy się otrzymaniem dyplomu i uzyskaniem stopnia. Po dwóch latach nauki otrzymuje się dyplom technika, po 3-4 latach - stopień pierwszy, po odbyciu 1-2 letniego studium podyplomowego otrzymuje się stopień "master". W nauczaniu eksperymentuje się stosowanie komputerów, wykorzystuje się także tradycyjne metody nauczania w grupach liczących od 15 do 40 osób. Istnieje tendencja do nauczania w małych grupach.

Wraz ze wzrostem znaczenia kształcenia kandydatów mających doświadczenie kierownicze rozszerzył się środowiskowy zakres ich rekrutacji (głównie kierowników wyższych szczebli zarządzania oraz młodych, uzdolnionych kandydatów). Małe przedsiębiorstwa wykorzystują ten rodzaj kształcenia w ograniczonym stopniu (brak czasu, brak środków finansowych). Kształcenie odbywa się w ośrodkach powiązanych z innymi organizacjami, jak izby handlowe, organizacje pracodawców lub poszczególne przedsiębiorstwa. Ponadto kształceniem zajmują się również firmy konsultacyjne, agencje rządowe i lokalne grupy interesów (zwłaszcza dla małych przedsiębiorstw). Kursy są również organizowane przez konsorcja przedsiębiorstw we współpracy z instytucjami edukacyjnymi. Ostatnio istnieje tendencja do organizowania kursów krótszych, trwających od kilku dni do 1-3 tygodni.

Oprócz kształcenia w zakresie zasad zarządzania i prowadzenia kursów funkcjonalnych zaczęły się rozwijać nowe dyscypliny, jak: zarządzanie technologią i jej skutkami, specjalne kwalifikacje organizacyjne, jak tworzenie zespołów i przywództwo, globalizacja i umiędzynarodowienie działalności. Powstała również nowa dyscyplina - zarządzanie systemami informacyjnymi.

Różnorodność kultur i systemów edukacyjnych powoduje zróżnicowanie w metodach dydaktycznych. Naj-

częściej jest to mieszanina metod ilościowych, studiów nad przypadkami, studiów podstawowych i funkcjonalnych oraz integracyjnych, jak strategia i operacje międzynarodowe. W niektórych ośrodkach dominują studia teoretyczne i analityczne, w innych - socjologiczne. Wiele programów przewiduje kombinację studiów ciągłych z oderwaniem od pracy, studiów nieciągłych bez przerywania pracy, zaocznych lub w pracy.

Tak więc europejskie kształcenie w zakresie zarządzania składa się z wielu rodzajów, od kursów stacjonarnych, poprzez podróże studyjne, nauczanie skoncentrowane na rozwiązywaniu problemów, kształcenie wspomagane przez komputery, zaoczne. Szczególnie rozwija się kształcenie zaoczne z wykorzystaniem różnych środków przekazu, czasami - z wykorzystaniem komputerów osobistych i współpracujących dysków wideo.

W trosce o jakość szkół i programów Europejska Fundacja Rozwoju Zarządzania utworzyła "strategiczną jednostkę rewizyjną", która ocenia poziom szkolenia. Cechą charakterystyczną kształcenia jest jego międzynarodowa orientacja, która przybiera różne formy, na przykład:

- uzupełnianie programów kursami międzynarodowymi;
- uzupełnianie programów kursami językowymi;
- oferowanie pracy lub studiów dla studentów za granicą;
- wymiana personelu naukowego;
- wymiana studentów;
- wprowadzanie programów dwustopniowych;
- wprowadzanie zintegrowanych wspólnych programów z instytucjami zagranicznymi;
- podejmowanie wspólnych badań, konsultacji i publikacji z kolegami za granicą.

Istnieją również międzynarodowe szkoły zarządzania, na przykład Europejska Szkoła w Paryżu i Europejska Szkoła Zarządzania w Londynie.

Międzynarodowe programy współpracy przyjmują różne formy. Międzynarodowy Program Zarządzania (utworzony w 1973 r. w celu zapewnienia studentom wielokulturowego kształcenia) umożliwia zrealizowanie ostatniego roku studiów za granicą. Partnerami są instytucje naukowe i szkoły zarządzania z wielu krajów. Inną

formą współpracy jest wymiana studentów umożliwiającą uzyskanie stopnia naukowego zarówno we własnej, jak i w zagranicznej szkole, na przykład Wyższa Szkoła Handlowa w Lyonie zawarła porozumienie z dziesięcioma podobnymi szkołami za granicą. Wiele europejskich szkół zarządzania opracowuje wspólne programy, a studenci z kilku krajów spędzają razem na studiach cztery lata (pracując przynajmniej w dwóch krajach). Kursy te zapewniają podwójne kwalifikacje, stopnie lub dyplomy.

Ważnym wydarzeniem było utworzenie w grudniu 1988 r. Wspólnoty Europejskich Szkół Zarządzania (Community of European Management Schools - CEMS). Ma ona na celu ustanowienie wspólnego europejskiego stopnia naukowego w zakresie zarządzania oraz harmonizację programów nauczania w kontekście międzynarodowym.

W latach osiemdziesiątych nastąpił przyspieszony rozwój szkół zarządzania. W USA szkoły zarządzania są bardziej powiązane z przedsiębiorstwami i w związku z tym mają ich wsparcie finansowe. W Europie pod tym względem sytuacja jest znacznie gorsza. Najważniejsze jednak są kadry pracowników naukowych i kapitał intelektualny, który oni reprezentują. Pozyskując personel naukowy przede wszystkim uwzględnia się doświadczenia akademickie. Brane są pod uwagę wysokie kwalifikacje i dorobek w zakresie publikacji naukowych. Pracownicy ci muszą jednak utrzymywać kontakty z przedsiębiorstwami poprzez konsultacje i praktykę. Szkoły zatrudniają także byłych biznesmenów posiadających kwalifikacje praktyczne. Prowadzą oni badania i konsultacje, aby ich wiedza nie zdeaktualizowała się. Do prowadzenia wykładów zaprasza się także specjalistów z przedsiębiorstw, którzy dzielą się ze studentami swoim doświadczeniem. Organizowane są kursy dokształcające dla naukowców celem zdobycia przez nich kolejnych stopni naukowych. Mimo to ciągle jeszcze brakuje wykwalifikowanych wykładowców zarządzania.

Tendencje i problemy

Problematyka przedsiębiorczości staje się coraz bardziej skomplikowana, zaś warunki burzliwe i niepew-

ne. Międzynarodowe stosunki gospodarcze wywierają duży wpływ na gospodarkę wewnętrzną, a międzynarodowe systemy finansowe i prawne mają bezpośredni wpływ na każdy aspekt przedsiębiorczości, na badania, rozwój, produkcję, marketing, dystrybucję i strukturę organizacyjną przedsiębiorstw. Konkurencja przybiera zakres światowy. Globalizacja operacji i konkurencyjności stały się podstawowymi cechami działalności. Skomplikowanie i tempo zmian w świecie biznesu sprawia, że zarządzanie staje się coraz bardziej skomplikowane. W przyszłości będzie ono przede wszystkim zarządzaniem zmianami, co zakłada elastyczność, przysposobalność i szybkość działania.

Bardziej płaskie struktury organizacyjne wymagają nowego rodzaju kierowników, którzy mogą działać jak przedsiębiorcy, reagując szybko na zmiany. Tworzone są zdecentralizowane zespoły oraz grupy do rozwiązywania przedsięwzięć, co powoduje mniejsze znaczenie hierarchii, a większe przywództwa, współpracy, komunikowania się, motywacji i tolerancji. Kierownicy powinni otrzymywać więcej wiadomości o środowisku gospodarczym, społecznym i politycznym oraz infrastrukturze, wpływają na rynki, finanse, inwestycje, dostawy i politykę dotyczącą zasobów ludzkich.

Zarządzanie zasobami ludzkimi uważane jest za centralny aspekt ogólnej strategii przedsiębiorstwa. Wzrastają koszty wykwalifikowanej siły roboczej. Docenia się kapitał intelektualny, co wiąże się z wysokimi kosztami jego pozyskania lub zastąpienia, zwłaszcza w środowiskach nowoczesnych technologii. Wymagane cechy jakościowe wpływają na trzy dziedziny kształcenia:

- zdobywanie wiedzy profesjonalnej, technicznej, organizacyjnej oraz informacji o środowisku, w jakim działa przedsiębiorstwo;
- zdobywanie umiejętności rozwiązywania problemów, komunikowania się, motywowania, negocjowania;
- sposoby osłaniania wyższej sprawności: dokonywania ocen, twórczego stosunku do zadań, elastyczności, sprawności intelektualnej, odporności, polegania na sobie, a także energii, inicjatywy, podejmowania ryzyka, przestrzegania norm etycznych.

Dyskutuje się stronę socjologiczną programu. Chodzi o rozwój cech przedsiębiorczych i przywódczych (wykorzystując również doświadczenia ze szkolenia wojskowego). Wzrasta zainteresowanie kształceniem w miejscu pracy i korzystaniem z wizyt wykładowców ze szkół zarządzania.

Niektóre uniwersytety i wiele wyższych szkół zawodowych organizują kursy nie wymagające odrywania uczestników od pracy. Konieczna jest obecność na studiach jeden dzień w tygodniu lub na zajęciach wieczorowych. Ponadto poszczególne uniwersytety włączają do programów innych fakultetów (technicznych, ekonomicznych, prawa lub socjologii) przedmioty z zakresu zarządzania.

Rozwój zarządzania ma duże znaczenie dla postępu w krajach Europy Wschodniej. Promocja nowych gałęzi przemysłu i bardziej efektywne zarządzanie już istniejącymi wymaga infrastruktury usług konsultacyjnych i szkoleniowych.

Wspólnota Europejska popiera międzynarodową wymianę studentów i wspólne programy studiów, partnerstwo między przemysłem i szkołami zarządzania, wymianę wykładowców i praktyków oraz wykorzystywanie środków technicznych w nauczaniu. Najważniejsze programy pobudzania i wspierania kształcenia to DELTA - badania i rozwój systemów kształcenia, stymulacja kształcenia zaocznego oraz PACE - ciągle kształcenie na poziomie wyższym. Przygotowywane są przepisy o wzajemnym uznawaniu dyplomów po integracji krajów Wspólnego Rynku.

Profesjonalizacja zarządzania wymaga odpowiedniego kształcenia kierowników. Kształcenie w zakresie zarządzania w Europie opiera się na solidnych podstawach akademickich i intelektualnych. Wykorzystuje ono współczesne doświadczenia i różnorodne metody dydaktyczne. Dalszych studiów wymagają systemy rekrutacji, tworzenia konsorcjów przemysł-szkoły zarządzania, rozwój szkolenia na wyższym poziomie w przedsiębiorstwach, samorozwój, systemy nauczania dostosowane do osobowości, adaptacja kulturowa w zarządzaniu, internacjonalizacja programów.

Janusz Jamroga

Prof. dr hab. J. Jamroga - Uniwersytet w Szczecinie, członek prezydium ZG TNOiK.

Rośnie znaczenie edukacji menedżerskiej

Zmiany struktury i zasad funkcjonowania polskiej gospodarki powoli, lecz systematycznie zwiększają swój zakres. Istotne staje się utrwalenie i intensyfikacja tych tendencji, co w głównym stopniu zależy od zachowań ludzi, a zwłaszcza od wiedzy, postaw i motywacji kadry kierowniczej.

W minionych latach kadra kierownicza nie cieszyła się zbyt dobrą opinią i często była postrzegana jako czynnik zachowawczy, a nawet hamulec rozwoju. Oceny te dotyczyły również sfery rozwoju własnego i podwładnych, chęci podwyższania aktu-

alizacji kwalifikacji, skłonności innowacyjnych itp. Być może za wcześnie na weryfikowanie dotychczasowych poglądów na ten temat, w ocenach trzeba jednak uwzględnić pewne pomijane dotychczas na ogół okoliczności.

Przedewszystkim pod koniec lat siedemdziesiątych spadła atrakcyjność przedsięwzięć edukacyjnych, których treści drastycznie różniły się z rzeczywistością gospodarczą i z minimalną samodzielnością zarządzania na szczeblu przedsiębiorstw. Ponadto

brak klarownej strategii w latach osiemdziesiątych oraz znana sytuacja społeczno-polityczna obniżyła wiarygodność podejmowanych działań restrukturyzacji i zniechęcała do inwestowania w ludzi i ich kwalifikacje. Trzeba wreszcie brać pod uwagę spadek atrakcyjności części form edukacyjnych jak kursy, czy konferencje dla szkolonej kadry oraz gwałtowny brak środków finansowych na przedsięwzięcia pośrednio związane z wytwarzaniem i pracą.

Lata dziewięćdziesiąte przynoszą jednak symptomy zmian jakości-

Warszawska Szkoła Zarządzania

Od 1 maja 1991 roku rozpoczęła działalność Warszawska Szkoła Zarządzania im. Karola Adamieckiego. Szkoła jest prowadzona przez spółkę o tej samej nazwie, z udziałem Konfederacji Pracodawców Polskich, Krajowej Izby Gospodarczej, Fundacji na rzecz Doradztwa dla Polskich Przedsiębiorstw, Urzędu m.st. Warszawy i Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa oraz grupy specjalistów zarządzania.

Założyciele Szkoły wyznają pogląd, iż w procesie reformowania naszej gospodarki istotnym problemem jest uzyskanie wyraźnego postępu w zakresie poziomu i jakości zarządzania oraz organizacji pracy. Stąd głównym celem Warszawskiej Szkoły Zarządzania jest przygotowanie fachowców do sprawnego pełnienia funkcji kierowniczych i prowadzenia działalności gospodarczej w przemyśle, przedsiębiorstwach użyteczności publicznej i

innych instytucjach oraz w usługach i małym biznesie.

Szkoła oferuje zainteresowanym firmom, przedsiębiorstwom i instytucjom usługi edukacyjne i doradcze. Prowadzi badania predyspozycji osobowościowych kandydatów na kierowników i realizatorów poszczególnych funkcji zarządzania. Wydaje także materiały, poradniki i opracowania dotyczące różnych aspektów zarządzania i gospodarki rynkowej.

Szkoła ma w istocie charakter podyplomowy. Jej słuchaczami są kandydaci na stanowiska kierownicze oraz menedżerowie pragnący uzupełnić wykształcenie i doskonalić swoje kwalifikacje, a więc praktycy.

Podstawową troską Szkoły jest wysoka profesjonalna jakość świadczonych usług. Zajęcia dydaktyczne i oferowane usługi realizują najwybitniejsi specjaliści przedmiotu. Ze Szkołą

mistyczne niż na przykład kolejna akcja powszechnej edukacji ekonomicznej, atestacyjnej itp., które już nieraz ujawniły swą bezsensowność i związane z nimi wysokie koszty.

Przedsięwzięcia edukacyjne zaczynają być bardziej różnorodne, dokładniej przemyślane, posługują się programami ściślej niż dotąd skorelowanymi z aktualnymi i przyszłymi potrzebami, sięgają do wiedzy nowoczesnej i uniwersalnej, akcentują zasadę profesjonalizmu kadr zarządzających, korzystają z doświadczeń krajów wysoko rozwiniętych itp. Stawiają też na ogół - co jest novum - wysokie wymagania uczestnikom. Warunkuje to partnerstwo stron i podwyższa motywację osiągnięcia sukcesu. W tym procesie aktywnie uczestniczy szczytne środowisko naukowo-organizatorskie widząc specyfikę regionu spowodowaną nasileniem kontaktów międzynarodowych, bliskością odmiennych rozwiązań i możliwością generowania własnych ich wersji. Istniejący potencjał kadrowy - stosunkowo skromny w kontekście aktualnych i spodziewanych potrzeb - sprzyja rozwiązaniom oryginalnym i szeroko korzystającym z różnorodnych form współpracy.

Jednym z takich przykładów jest trwające trzy semestry Studium Poddyplomowe nt. zarządzania przedsiębiorstwem organizowane i prowadzone wspólnie przez Pomorską Filię Polskiej Fundacji Promocji Kadr oraz Wydział Ekonomiczny Uniwersytetu Szczecińskiego. Celem tego seminarium jest przekazanie nowoczesnej wiedzy i umiejętności menedżerskich kadrze kierowniczej przedsiębiorstw oraz osobom chętnym do podejmowania samodzielnej działalności gospodarczej. Chodzi więc o stworzenie sprzyjających warunków do zaspokojenia ambicji osobistych i aspiracji społeczno-zawodowych osobom przedsiębiorczym i posiadającym odpowiednią wiedzę (ukończone studia wyższe). Na program kształcenia składają się następujące bloki problemowe:

- budowa i zastosowanie strategii efektywnościowych,
- przekształcanie własnościowe i organizacyjne przedsiębiorstwa,
- zarządzanie zasobami ludzkimi,
- zarządzanie finansami i rachunkowość,
- elementy prawa w zarządzaniu,
- marketing jako funkcja przedsiębiorstwa,

- diagnostyka organizacyjna,
- skuteczna organizacja i metody kierowania ludźmi,
- psychospołeczne aspekty pracy i kierowania,
- informatyka i metody ilościowe w zarządzaniu,
- konwersatoria językowe.

Cały program obejmuje około 430 godzin zajęć, w tym niemal 100 godzin to konwersatoria językowe prowadzone w 6-8 osobowych grupach dla początkujących i doskonalących swe umiejętności. Ponad połowa programu realizowana jest w formie ćwiczeń, zespołowych prac diagnostycznych i projektowych, seminariów i konsultacji grupujących zainteresowanych daną problematyką. Zajęcia prowadzone są przez wybitnych specjalistów kilku ośrodków naukowych kraju (w przyszłości też z zagranicy) oraz przedstawicieli instytucji rządowych, gospodarczych itp. Warunkiem ukończenia studium jest aktywne uczestnictwo w zajęciach, uzyskanie zaliczeń z wyznaczonych przedmiotów oraz obrona przygotowanej pracy końcowej o charakterze diagnostycznym lub projektowym. Przewiduje się wprowadzenie systemu punktowego, zwiększającego samodzielność wyboru

współpracuje grupa osób z tytułami naukowymi profesora oraz liczne grono specjalistów ze stopniami doktora. Stałymi współpracownikami są ponadto uznani praktycy z wielu dziedzin funkcjonowania gospodarki i różnych firm. Kontakt Szkoły z praktyką zarządzania przejawia się także w prowadzeniu gler komputerowych i wydawaniu materiałów szkoleniowych zawierających wskazania praktyczne.

W ramach usług edukacyjnych Warszawska Szkoła Zarządzania oferuje:

1. Studium Zarządzania Przedsiębiorstwem. Jego celem jest przyswojenie niezbędnej wiedzy z dyscyplin mających

bezpośredni związek z zarządzaniem przedsiębiorstwem oraz poznanie i praktyczne opanowanie wybranych koncepcji, metod i technik organizacji i zarządzania. Czas trwania studium - 2 semestry. Jego absolwenci otrzymują dyplomy.

2. Kursy o tematyce prawno-ekonomicznej oraz związane z organizacją i zarządzaniem. Dotyczą one prawnych aspektów, podstaw rachunkowości i finansów w działalności gospodarczej, inwestorskiej kontroli cen budownictwa, a także funkcjonowania przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej i organizowania szkół niepaństwowych. Czas trwania kursów: 1-2 tygodnie. Poszczególne

kursy prowadzone są we współpracy z Ministerstwem Edukacji Narodowej, Ministerstwem Przemysłu i Ministerstwem Finansów.

3. Specjalistyczne seminaryjne poświęcone m.in. eksploatacji komputerów PC, inwestorskiej kontroli realizacji inwestycji budowlanych, leasingu oraz negocjacji handlowych.

W ramach usług doradczych Szkoła oferuje wykonywanie diagnozy firmy, ustalenie jej głównych problemów i przygotowanie oraz wprowadzenie zmian służących poprawie jej pozycji. Zakres i sposób przeprowadzenia przedsięwzięć doradczych są zawsze ustalane indywidualnie dla potrzeb danej firmy.

Szkoła podejmuje także przedsięwzięcia dydaktyczne na zamówienie firmy. Możliwe jest zawarcie umowy o stałą opiekę edukacyjną, w ramach której Szkoła bierze na siebie obowiązek systematycznego kształcenia, dostosowanego do potrzeb firmy.

Warszawska Szkoła Zarządzania
Im. Karola Adamieckiego
Plac Żelaznej Bramy 2,
00-136 Warszawa

treści programowych oraz elastyczność organizacji zajęć i metod zdobywania wiedzy.

Tak sformułowana oferta trafiła w zapotrzebowanie lokalne i regionalne. W niespełna rok od podjęcia prac formalnoprawnych, merytorycznych i organizacyjnych kształcą i doskonalą swe kwalifikacje uczestnicy dwóch 35-38-osobowych grup, wybrani spośród niemal dwukrotnie większej liczby chętnych. Ich cechy społeczno-zawodowe korzystnie odbiegają od stereotypu polskiego szefa (młodszy wiek, krótszy staż pracy, większa ruchliwość, orientacja uniwersalna, silna motywacja rozwoju). Jeszcze godniejszy podkreślenia jest fakt, iż blisko 40% słuchaczy pokrywa koszty swej edukacji (czesne, delegacje, dni wolne z urlopu) z własnych środków, traktując to jako efektywną inwestycję we własne zdolności i sposób zwiększenia szans na odniesienie sukcesu zawodowego.

Grupa pierwsza kończy program drugiego semestru, grupa druga rozpoczęła swe dwudniowe sesje (dwa razy w miesiącu). Sądząc po liczbie zainteresowanych przedsięwzięciem realne jest uruchomienie trzeciego cyklu studium w styczniu 1992 r. Spodziewać się należy również, że rozszerzy

się zasięg terytorialny oddziaływania studium, gdyż już w drugiej grupie uczestnicy spoza woj. szczecińskiego stanowią blisko trzecią jej część. Fundacja ułatwia także decyzje, oferując relatywnie niedrogo zaplecze hotelowe i bytowe. Promocyjną funkcję Pomorska Filia PFPK realizuje również obniżając czesne i rozkładając jego zapłatę na dogodnie raty dla słuchaczy, którzy sami finansują naukę. W szczególnych przypadkach - na przykład dla osób bezpośrednio po studiach, które osiągnęły bardzo dobre wyniki i nie pracują - możliwe jest całkowite zwolnienie z opłaty czesnego.

Uczestnikom studium proponuje się też udział (na ogół nieodpłatny) w imprezach naukowych i szkoleniowych organizowanych przez Fundację i jej jednostki, takich jak seminaria mon tematyczne, konsultacje na najbardziej aktualne tematy zarządzania itp. oraz na szczególnie korzystnych zasadach udział w przedsięwzięciach międzynarodowych. Zgodnie z sugestiami i potrzebami uczestników przygotowuje się przedsięwzięcia "satelitarne" wzbogacające wiedzę i umiejętności oraz zwiększające szanse skutecznego zarządzania, jak np. letnie obozy i staże językowe, szkolenie kandydatów na członków rad nadzor-

czych, otwarte sesje wymiany doświadczeń itp.

Wszystko to ma przyczynić się do zintegrowania środowiskowego tej grupy społeczno-zawodowej, ułatwiającego jej wszechstronny rozwój oraz przyszłą działalność menedżerską. Ma także przyspieszyć okres zdobywania doświadczeń przez organizatorów i skrócić cykl reakcji na sygnały i potrzeby odbiorców wiedzy. Sądzić należy, że wśród absolwentów studium utrwali się potrzeba pracy nad sobą, chęć poszukiwania nowych rozwiązań, głód informacji o tym, co ciekawego dzieje się w otoczeniu, i że szeroko rozumiany rozwój własny i sukces zajmie wysokie miejsce w hierarchii wartości.

Czekamy na refleksje, uwagi i rady wszystkich zainteresowanych taką działalnością w Pomorskiej Filii Polskiej Fundacji Promocji Kadr lub w Zakładzie Teorii Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego.

Janusz Jamroga

Polska Fundacja Promocji Kadr, Szczecin
ul. Roosevelta 1-2.
Zakład Teorii Organizacji i Zarządzania
Uniwersytet Szczeciński, ul. A. Mickiewicza 69.

BIZNES PLAN

to dokument, od którego może zależeć sukces firmy!

Praktyczny przewodnik "JAK SPORZĄDZIĆ BIZNES PLAN" kosztuje tylko 40 tys. zł.
Umożliwi natomiast zaoszczędzenie milionów!

Zarys problematyki:

- Jakich informacji oczekują adresaci BIZNES PLANU?
- Jak te informacje przedstawić?
- Jak rozwiązać problemy prognoz finansowych?
- Jak poradzić sobie z niepewnością przyszłości?
- Jak skonstruować BIZNES PLAN?
- Jak sporządzić zestawienia niezbędnych informacji finansowych?

Praktyczny przewodnik "JAK SPORZĄDZIĆ BIZNES PLAN?" to uniezależnienie Państwa Firmy od ekspertów zewnętrznych!

Zamówienia przyjmują:

- Redakcja "Przeglądu Organizacji", 00-010 Warszawa, ul. Sienkiewicza 12
- Ośrodek Postępu Organizacyjnego przy Zarządzie Oddziału TNOiK
65-034 Zielona Góra, ul. Boh. Westerplatte 11

Realizacja zamówień po wpłacie na konto: PKO II O/Zielona Góra nr 97521-8224-131

W cenie wliczone są koszty wysyłki.

Monika Kostera

Jak analizować case?

Dr M. Kostera - Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

Nauka za pomocą case'ów polega przede wszystkim na analizowaniu i omawianiu prawdziwych sytuacji. Case przybliża sytuacje, z jakimi spotyka się menedżer. Analizowanie case'ów rozwija umiejętności krytycznego i kreatywnego myślenia, uczy widzieć problemy w ich złożonym kontekście, myśleć kategoriami ciągów konsekwencji podjętych decyzji i rozpatrywać problemy wielostronnie, a także - co jest dla menedżera bardzo ważne - uczy bronić swoich racji. Case nie kończy się z chwilą jego opisanie. Analiza case'u jest równie istotna, jak jego treść. Dyskusja w grupie jest także częścią case'u i próbą dla każdego z uczestników.

Case uczy myśleć nierutynowo. Rutyny zawodzą - niejeden doświadczony praktyk przekonał się o tym podczas grupowej dyskusji. Case dyskutowany z grupą pozwala uświadomić sobie, że nie ma "jedynie słusznych" rozwiązań, nie ma w zarządzaniu absolutnych reguł, które można z powodzeniem stosować w każdej sytuacji, nie ma także sytuacji całkowicie "specyficznych", do których nie stosują się w żadnej mierze doświadczenia i uznane teorie.

Przy analizowaniu case'u dobrze jest współpracować z innymi. Pozwala to rozwinąć zdolności wspólnego rozwiązywania problemów, twórczego współdziałania i wspierania się, jak również rozwiązywania konfliktów. Analizując case należy myśleć krytycznie, nie przyjmować niczego jako pewne. Należy poddawać w wątpli-

wość słuszność swoich propozycji, celowość swoich rozwiązań, skuteczność swoich metod. Jeśli nie zrobi się tego samemu - zrobią to inni podczas dyskusji.

Dla analizowania case'ów, podobnie jak dla ich tworzenia, nie ma sztywnych reguł i zasad, których bezwzględnie należy się trzymać. Można natomiast udzielić zainteresowanym kilku rad, które mogą być pomocne przy analizowaniu case'ów.

Pytania podstawowe

W każdym case ważne jest co innego. Można wyliczyć kilka podstawowych pytań, które należy sobie zadawać, czytając case.

1. Kto jest decydentem?
2. Jakie są jego cele (implicite lub explicite)?
3. Jakie decyzje (implicite lub explicite) należy podjąć?
4. Jakie problemy, szanse i zagrożenia stoją przed decydentem?
5. Jaką informacją dysponuje decydent? Czy jest ona wiarygodna? Czy można zdobyć więcej informacji lub z posiadanej wyclągnąć wnioski dostarczające niezbędnych informacji dodatkowych?
6. Jakie istnieją alternatywy rozwiązania problemu?
7. Jakie przyjęć kryteria oceny alternatyw?
8. Jakie działania należy podjąć?

9. Jak przekonać innych, że podjęta decyzja jest słuszna?

10. Czego nauczył nas case?

11. Jaki jest związek case'u z moim dotychczasowym doświadczeniem?

Analizowanie case'ów - krok po kroku

1. Zapoznanie się z ogólną sytuacją. Najpierw czytamy pobieżnie cały tekst case'u, zastanawiając się o czym najogólniej jest case, jaki jest jego temat?

2. Dokładne zapoznanie się z informacją case'u. Oceniamy informację daną w case - nie wszystko jest ważne, prawdziwe i istotne. Nie wszystko to, co ważne, jest dane. Często coś trzeba założyć lub wywnioskować z danej informacji. Zazwyczaj musimy też uporządkować informację tak, aby była dla nas czytelna i użyteczna. Dla ułatwienia można sporządzić listy ważnych faktów lub tabele danych. Dobrze jest także podsumować posiadaną informację i podzielić ją na grupy tematyczne. Odnosimy fakty wzajemnie do siebie, poszukujemy prawidłowości lub badamy istotę związków między zjawiskami. Podkreślamy to, co naszym zdaniem jest najbardziej istotne.

3. Definicja problemu (problemów). Problem - to różnica między sytuacją taką jaka jest, a taką jaką chcielibyśmy, żeby była. Naszym zadaniem jest zidentyfikowanie tych różnic. Nie zawsze jest to proste. Czasem obserwowane zjawiska są jedynie symptomami problemów bardziej fundamentalnych. Należy sporządzić listę pro-



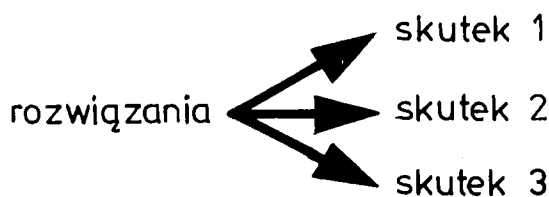


blemów *implicite* i *explicite*, a także przyszłych problemów. Należy je zdefiniować możliwie najbardziej ściśle i precyzyjnie i odnieść je wzajemnie do siebie. Nie wszystkie problemy są jednakowo ważne - należy zdecydować się na pewne priorytety. Sporządzamy więc ich listę i uzasadniamy, dlaczego je za takie uznaliśmy. Na koniec łączymy problemy z naszej listy w główne obszary problemów, określamy ich symptomy, oraz ich wzajemne powiązania etc.

4. Generowanie alternatywnych rozwiązań. Proces analizowania informacji i dochodzenia do rozwiązań jest ważniejszy niż same propozycje rozwiązań. Analizujący case musi przedsta-

wane rozwiązanie może mieć wpływ. Następnie zastanawiamy się już nad konkretnymi skutkami w każdym z obszarów. Jeśli nie możemy mieć pewności, że decyzja spowoduje jeden określony skutek, sporządzamy listę wszystkich alternatywnych skutków i, dla większej przejrzystości, rysujemy "drzewko" (patrz rys.1)

Mając na uwadze, że rozwiązania problemów często powodują dalsze problemy, warto zastanowić się nad tym, jaki jest możliwy ciąg skutków rozwiązania, które się proponuje. Żeby w tych rozważaniach się nie zgubić, rysujemy "drzewko" kolejnych konsekwencji (rys. 2).



wić argumenty, przemawiające za słusnością proponowanych przez siebie decyzji. Czwarty etap - kreatywnego myślenia, polega na poszukiwaniu różnych możliwości rozwiązania problemów case'u. Trzeba starać się zrozumieć istotę rozmaitych rozwiązań. Najpierw badamy główne alternatywy strategiczne. Kiedy podejmimy decyzję na tym poziomie, przechodzimy do badania alternatyw taktycznych. W zależności od tego, jak szczegółowa ma być nasza analiza, powtarzamy etapy od czwartego do szóstego. Rozwiązania grupujemy według zidentyfikowanych problemów. Dobrze jest także uporządkować je tak, aby ułatwić sobie pracę nad ich oceną w następnych etapach.

5. Predykcja skutków decyzji. Zanim przystąpimy do oceny alternatyw rozwiązań w celu podjęcia decyzji, powinniśmy zastanowić się nad możliwymi skutkami. Co się stanie, jeśli zdecydujemy się na określone działania? Ważne jest, aby rozważyć wszystkie ewentualne skutki. Jest prawdopodobne, że któreś rozwiązanie spowoduje dalsze problemy. Dla ułatwienia analizy na tym etapie możemy zacząć od wymienienia głównych obszarów, na które propono-

każdemu zdarzeniu przypisujemy takie prawdopodobieństwo wystąpienia, na jakie je oceniamy.

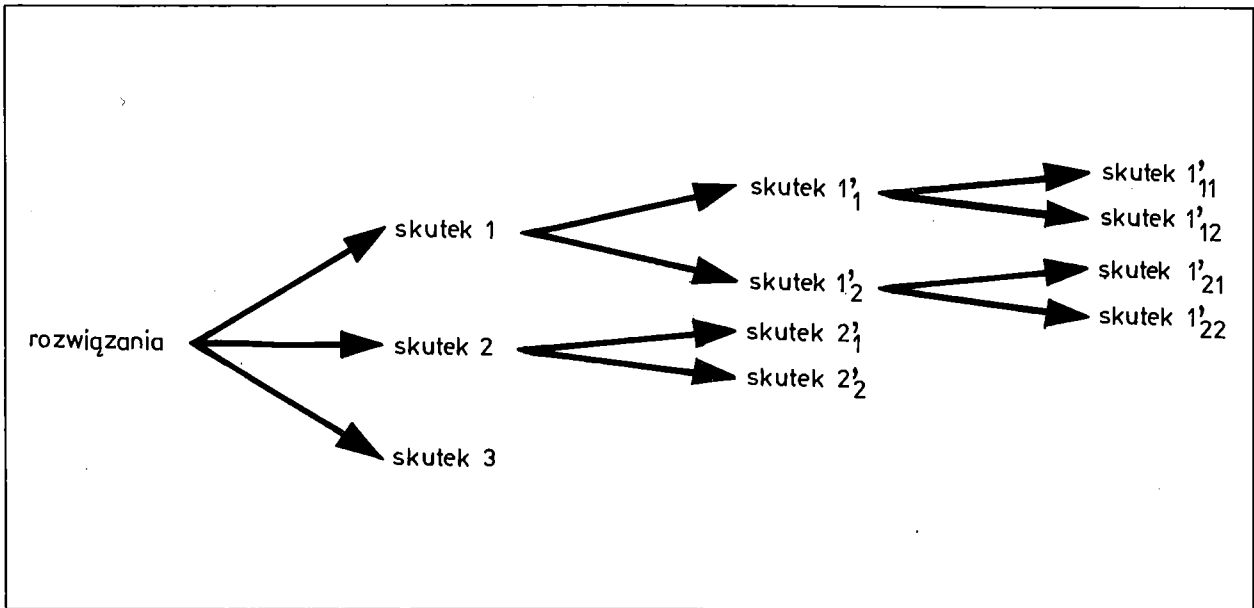
6. Ocena alternatyw rozwiązań. Teraz naszym zadaniem jest ocena alternatyw rozwiązań przed podjęciem decyzji. Dokonujemy przeglądu skutków wszystkich rozwiązań problemu. Nie wszystkie są równie prawdopodobne. Ale też i nie wszystkie są równie istotne. Na tym etapie musimy przypisać zdarzeniom różne wartości, w zależności od tego, jak bardzo są dla nas ważne. Wartości te mogą być różnego rodzaju: finansowe, społeczne, techniczne, etc. - trudno więc porównywać ze sobą cokolwiek opierając się na tak zróżnicowanych kryteriach. Pewnym ułatwieniem może być próba przypisania każdemu zdarzeniu wartości liczbowej, określającej istotność (z naszego punktu widzenia) tego zdarzenia. Zanim tego dokonamy, określamy, jak bardzo ważne są dla nas różne wartości, np. w formie tabelki:

B. WAŻNE	WAŻNE	MNIEJ WAŻNE	NIEWAŻNE
----------	-------	-------------	----------

I każdej kategorii przypisujemy wartość liczbową (w przykładzie na skali 4-stopniowej). Teraz możemy ocenić globalny skutek każdej alternatywy i ocenić, która, uwzględnivszy wszystkie możliwe konsekwencje, jest najbardziej korzystna. Postępując w zaproponowany tu sposób ułatwiamy sobie podjęcie ostatecznej decyzji. W razie potrzeby obrony naszego stanowiska, wszystkie argumenty za jego słusnością mieszczą się w samej analizie i mogą także

Można oczywiście zadać sobie pytanie, w którym momencie należy się zatrzymać w tym poszukiwaniu kolejnych konsekwencji podjętej decyzji. Na to pytanie odpowie nam odpowiedź nasz zdrowy rozsądek i wrodzone nam poczucie umiaru. Nie wszystkie skutki są jednakowo prawdopodobne. Ustalamy więc co najmniej trzystopniową skalę prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzeń-skutków proponowanych rozwiązań i

Rekomendacje:	Outline:	Outline:
<ul style="list-style-type: none"> - dlaczego właśnie te? - dlaczego nie inne? - argumenty i fakty 	<ul style="list-style-type: none"> - tło - problem - alternatywy i analiza - plan wdrożenia decyzji - redefinicja problemu - co zrobić - korzyści pytania 	<ul style="list-style-type: none"> - konkluzje - problemy - alternatywy - kryteria wyboru - plan działania - podsumowanie



stanowią argument przeciwko sugestiom przeciwników.

Na koniec sporządzamy listę rozwiązań, wraz ze wszystkimi argumentami za i przeciw tym rozwiązaniom. Zaznaczamy także, jak oceniamy globalną wartość skutków rozwiązań.

7. Decyzja. Analizowanie case'u nie powinno jednak skończyć się na podjęciu decyzji. Z dobrej analizy powinny wynikać wnioski dla długiego okresu. Umożliwia to analiza skutków decyzji, którą dysponujemy. Opierając się na niej możemy teraz zaproponować ciąg decyzji, w zależności od tego, jakie wystąpią zdarzenia, mając za punkt wyjścia decyzję, którą uznaliśmy za najkorzystniejszą.

8. Prezentacja. Warto udzielić kilku wskazówek dotyczących samej struktury prezentacji. Oto przykłady prezentacji ustnej (Tab. 1). Prezentacja ustna powinna być sugestywna, angażująca i ciekawa. Powinna być przekonująca dla najbardziej zaciętych antagonistów wśród słuchaczy. Prezentacja pisemna może przybrać jedną z następujących form (tab. 2):

W aneksie powinien się znaleźć opis procesu dochodzenia do konkluzji. Tu także zamieszczamy wszelkie wyliczenia, tabele, itp.

Nadal jeszcze nie doszliśmy do końca case'u. Po prezentacji następuje dyskusja, która jest - jak wspomniałam - częścią składową case'u. W trakcie

dyskusji następuje nie tylko wymiana opinii, walka na argumenty, ale także dalsze tworzenie case'u. Często dopiero teraz pojawiają się naprawdę odkrywcze pomysły, nowe punkty widzenia, rozwiązania naprawdę atrakcyjne.

Dyskusję kończy podsumowanie prowadzącego. Nie jest to "ostateczny werdykt", czy "prawidłowe rozwiązanie", ponieważ takie nie istnieje dla case'u. Są to natomiast wnioski z dyskusji, ewentualnie ocena proponowanych rozwiązań - na skali relatywnej, nie absolutnej. Ważne jest to, co każdy z uczestników analizy zrobiłby na miejscu decydenta w case. I jak bardzo czuje się przekonany.

Monika Kostera

Tabela 2		
Podsumowanie:	Problem:	Podsumowanie rekomendacji:
<ul style="list-style-type: none"> - cel - zasięg - konkluzje - wstęp - opis - aneks 	<ul style="list-style-type: none"> - czynniki mające wpływ na problem - konsekwencje problemu - badania możliwych rozwiązań i ich implikacji - konkluzje - rekomendacje - aneks 	<ul style="list-style-type: none"> - tło - problem - analiza - rozwiązania i sugestie, jak je wdrożyć - aneks

Literatura

GEOFF EASTON: *Learning from Case Studies*, Prentice/Hall International, 1982.
 The University of Western Ontario: *Suggestions for Analyzing a Case*, London, Ontario, 1990.
 BENSON P. SHAPIRO: *An Introduction to the Case Method*, Harvard Business School, 1975.
 JOHN S. HAMMOND, E. RAYMOND COREY, MARTIN MARSHALL: *Learning by the Case Method*, Harvard Business School, 1980.
 BENSON P. SHAPIRO: *Hints for Case Teaching*, Harvard Business School, 1984.

Charakter tego tekstu może się wydać absolutnie nie przystający do formuły "Przeglądu Organizacji".

Wystąpienie marszałka Montgomery'ego na piaskach afrykańskiej pustyni daje jednak doskonały przegląd cech przywódczych, niezbędnych każdemu kierownikowi i jest stosowane do szkolenia kadry kierowniczej przez wiele brytyjskich instytucji. Bodaj czy nie pierwszy raz to wystąpienie jest (z niewielkim skrótem) publikowane w Polsce. (Redakcja)

Case Study

Odprawa

Montgomery przybył do Kwatery Głównej VIII Armii w dniu 13 sierpnia 1942 r., dwa miesiące przed bitwą pod Alamein. W swoim pamiętniku zapisał: "Atmosfera była posępna i ponura". Tego wieczoru wygłosił przemówienie do całego sztabu Kwatery Głównej składającego się z 50-60 oficerów. Ponieważ był już czwartym dowódcą armii w ciągu roku, słuchacze byli sceptyczni. Panowało zwątpienie, czy jest on tym człowiekiem, który potrafi odwrócić ostatnie porażki i niepowodzenia. Jeżeli morale załamanej armii miało zostać odbudowane, to tego wieczoru musiał pozyskać ich serca.

Montgomery, stojąc na stopniach przyczepy mieszkalnej swoich poprzedników, poprosił zebranych, aby usiedli na piasku. Przemawiał bez korzystania z notatek, patrząc prosto w oczy słuchaczy.

"Przed wszystkim chcę się wam przedstawić. Nie znacie mnie i ja was nie znam, lecz tak się złożyło, że mamy wspólnie pracować, dlatego musimy się wzajemnie rozumieć i mieć do siebie zaufanie. Jestem tu dopiero od kilku godzin, lecz na podstawie tego, co zobaczyłem i usłyszałem - mam do was zaufanie. Będziemy więc pracować razem jako zespół; a razem możemy zdobyć zaufanie tej wielkiej armii i pójść naprzód aż do ostatecznego zwycięstwa w Afryce.

Jestem przekonany, że jednym z pierwszych obowiązków dowódcy jest stworzenie tego, co nazywam "atmosferą" i w tej właśnie atmosferze jego sztab, podporządkowani dowódcy i żołnierze będą żyli, pracowali i walczyli.

Nie podoba mi się atmosfera, którą tutaj zastałem. Jest to atmosfera zwątpienia, patrzenia za siebie aby wybrać następne miejsce odwrotu, utraty wiary w naszą zdolność pokonania Rommela, desperackich przed-

sięwzięć obronnych wykonywanych przez rezerwy w celu przygotowania pozycji w Kalrze i Delcie. Z tym wszystkim musimy skończyć. Wprowadźmy nową atmosferę.

Obrona Egiptu odbywa się tu, w Alamein i na wzgórzach Ruwelsat. Jaki jest sens kopania okopów w Delcie? Są one bezużyteczne; jeżeli stracimy zajmowane pozycje, stracimy Egipt; wszystkie walczące oddziały w Delcie muszą przybyć tutaj natychmiast. I przyjdą. Tu zajmiemy stanowiska i tu będziemy walczyć; dalszego odwrotu nie będzie. Rozkazałem, aby wszystkie plany i instrukcje dotyczące odwrotu zostały natychmiast spalone. Pozostaniemy i będziemy walczyć. Jeżeli nie będziemy mogli utrzymywać się tu jako żywi, pozostaniemy jako umarli.

Chciałbym każdego przekonać, że złe czasy minęły. Do Egiptu przybywają już nowe dywizje ze Zjednoczonego Królestwa wraz z pokaźnymi wzmocnieniami dla tych, które tutaj stacjonują. Mamy 300-400 nowych czołgów Sherman, które nadchodzą i są obecnie rozładowywane w Suezie. Poleceniem Premiera jest rozbicie sił "Osi" w Afryce Północnej; widziałem to polecenie spisane na półstronicy notatnika. I zostanie ono wykonane. Jeżeli ktokolwiek z was myśli, że jest to niemożliwe, niech natychmiast odejdzie; w tym towarzystwie nie chcę mieć wątplących. To można zrobić i to będzie zrobione; bez jakichkolwiek wątpliwości.

Wiem, że w każdej chwili spodziewany jest atak Rommela. Świetnie. Niech atakuje. Chciałbym, aby nie nastąpiło to wcześniej niż za tydzień, gdyż da nam to dość czasu na uporządkowanie wszystkich spraw. Jeżeli będziemy mieli dwa tygodnie na przygotowania, dobrze się umocnimy. Po tym Rommel może atakować, kiedy będzie chciał i mam nadzieję, że to zrobi.

W tym czasie przystąpimy do zaplanowania wielkiej ofensywy; będzie ona początkiem kampanii, która wyrzuci Rommła i jego armię z Afryki i to nieuchronnie.

Najpierw jednak musimy utworzyć ruchliwe i dobrze uzbrojone oddziały rezerwowe, które wyćwiczmy na tyłach. Takie siły Rommel miał zawsze w swoim korpusie afrykańskim. Nie były one wykorzystywane do utrzymania linii frontowej, lecz pozostawały w rezerwie zdolne do zadania ciosu. Na tym polegała wielka siła korpusu Rommła. Utworzymy więc taki korpus - Brytyjski Korpus Pancerny (Czołgów); będzie on się składał z dwóch dywizji pancernych i jednej dywizji zmotoryzowanej. Wydałem wczoraj rozkaz, aby rozpocząć formowanie, na tyłach, w Delcie.

Nie mam zamiaru rozpoczynać wielkiego ataku, zanim nie będziemy całkowicie gotowi. Z wielu stron będą naciski, aby atakować jak najprędzej. Nie będę atakował dopóty, dopóki nie będziemy gotowi i tego możecie być pewni.

Jeżeli Rommel zaatakuje w czasie naszych przygotowań, to cała przyjemność po naszej stronie; nadal będziemy przeprowadzać przygotowania, a zaatakujemy wówczas, gdy będziemy gotowi, ale nie wcześniej.

Chciałem powiedzieć, że zawsze pracuję mając do dyspozycji szefa sztabu. Mianowałem brygadiera de Guingard szefem sztabu VIII Armii i przez niego będę przekazywał rozkazy. Cokolwiek on powie - należy uważać, że pochodzi ode mnie i wykonywać natychmiast. Wiem, że było tu dużo wymigiwania się. Rozumiem przez to wynajdowanie byle jakich powodów, aby nie wykonać rozkazów. Tego należy natychmiast zaprzestać. Nie będę tolerował wymigiwania się. Jeżeli ktoś jest przeciwny wykonaniu rozkazów, może w ogóle się wycofać, i to natychmiast. Stawiam to bardzo jasno właśnie teraz przed VIII Armią.

Obecnie mam niewiele więcej do powiedzenia. Niektórzy z was mogą pomyśleć, że tego zupełnie wystarczy, i będą się zastanawiać, czy nie jestem pomyłony. Zapewniam was, że jestem zupełnie zdrowy. Tak często uważa się mnie ostatnio za pomyłonego, że uważam to za komplement.

Chciałem przekazać wam "atmosferę", w której będziemy pracowali i walczyli; musicie dopilnować, aby ta atmosfera przenikała w dół, przez całą VIII Armię, do najmłodszego szeregowca. Wszyscy żołnierze muszą wiedzieć, czego się od nich wymaga; gdy zobaczą, że jest to realizowane, nastąpi wzrost zaufania w całej Armii. Proszę was o obdarzenie mnie zaufaniem i uwierzenie, że wszystko to, co powiedziałem, nastąpi.

Przed nami jest dużo pracy. Wydane przeze mnie rozkazy wstrzymania dalszego odwrotu oznaczają

całkowitą zmianę naszego rozlokowania; oznaczają też, że musimy rozpocząć przygotowania do wielkiej ofensywy.

Pierwszą sprawą jest przeniesienie kwatery głównej w przyzwolite miejsce, gdzie można będzie mieszkać w miarę wygodnie i gdzie cały sztab armii będzie razem i tuż obok Kwatery Głównej Pustynnych Sił Powietrznych. Znajdujemy się obecnie w przerażającym miejscu, przynębiającym, niezdrowym i będącym miejscem spotkań wszystkich much w Afryce; nie będziemy tu dobrze pracować. Przeniesiemy się na wybrzeże, gdzie jest świeże i zdrowe powietrze. Jeżeli oficerowie mają dobrze pracować, muszą mieć przyzwolite kasyna i wygody.

Zacniemy funkcjonować w nowy sposób.

Szef sztabu będzie wydawał rozkazy wkrótce po otrzymaniu moich wytycznych. Jestem zawsze dostępny dla starszych oficerów sztabowych. Należy pamiętać o najważniejszej sprawie, że zamierzamy skończyć z tym facetem Rommlem natychmiast i ostatecznie. Będzie to zupełnie łatwe. Co do tego nie ma wątpliwości. On jest dla nas zawadą. Dlatego zadamy mu cios i skończymy z nim."

Montgomery zszedł ze stopni, a oficerowie wstali i stanęli na baczność. "Można było słyszeć spadającą szpilkę na piasek pustyni, gdyby to było możliwe" - podsumował Montgomery. "Lecz efekt był wspaniały i tego wieczoru narodził się duch nadziei, a w każdym razie jasności". Szef jego sztabu - de Guingard - napisał: "To był jeden z jego największych wyczynów". Efekt przemówienia był elektryzujący, wspaniały! Wszyscy poszliśmy tej nocy spać z nową nadzieją w sercach i z wielkim zaufaniem do przyszłości naszej Armii. Chciałbym, aby ktoś robił z tego stenogram, gdyż stałoby się to swego rodzaju klasyką".

*

Na szczęście było to stenografowane i zostało odłożone na wiele lat do akt, zanim ukazało się po raz pierwszy drukiem w 1981 roku.

Ćwiczenia

1. Jaki był wspólny cel wytyczony przez Montgomery'ego?
2. Jaki był nowy, przedstawiony w zarysie plan?
3. Czy Montgomery ustanowił nowe normy grupowe?
4. Czego oczekiwał od wszystkich obecnych?
5. Jak zareagował na indywidualne potrzeby sztabowców?
6. Wymień wszystkie cechy przywódcze, które wykazywał Montgomery.

Organizacja i Kierownictwo



PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

"*Harvard Business Review*"

Znaczenie marketingu

McKenna R.: *Marketing Is Everything*. "Harvard Business Review", I-II 1991. USA. Copyright © 1991 by the President and Fellows of Harvard College.

Lata dziewięćdziesiąte będą należały do klienta. Rozwój technologiczny powoduje przekształcanie się rynków, w związku z tym powstaje marketing oparty na wiedzy i doświadczeniu. Technologie zmieniają zdumiewająco szybko wyroby, stanowiska pracy i rynki. Obecnie na przykład sprzedaje się 50 tys. komputerów dziennie, a ich cechą charakterystyczną jest programowalność, tj. zdolność zmieniania poleceń, tak że jeden układ scalony może wykonywać wiele funkcji i wytwarzać wiele z góry przewidzianych wyników. W rzeczywistości oznacza to możliwość prawie nieograniczonych wyborów. W latach 1985-1989 liczba nowych wyrobów wzrosła o 60% w porównaniu z całym wzrostem dotychczasowym.



Wzrosła również liczba konkurentów. W 1970 r. firma IBM miała tylko dwudziestu konkurentów, a obecnie ponad pięć tysięcy, przedsiębiorstw wytwarzających półprzewodniki było na świecie blisko 90, obecnie tylko w USA jest ich prawie 300. Klienci życzą sobie obecnie, aby przedsiębiorstwo dostosowywało wyroby i usługi do ich potrzeb. Powoduje to ewolucję marketingu. Przedsiębiorstwa nastawiają się raczej na tworzenie nowych rynków niż na kontrolowanie istniejących. Oparty na wiedzy i doświadczeniu marketing będzie określał możliwości odnoszenia sukcesów. Poprzednio wraz z pomysłem następowało tradycyjne badanie rynku, rozwój wyrobu, sprawdzenie wyrobu na rynku i wejście na rynek. Proces był powolny i nacechowany biernością.

Marketing oparty na wiedzy wymaga:

- znajomości technologii z którymi się konkuruje,
- znajomości konkurentów i klientów,
- znajomości nowych źródeł technologii, które mogą zmienić środowisko konkurencyjne.

Wymaga on też znajomości własnej organizacji, jej zdolności produkcyjnych, planów i sposobów zawierania transakcji. Tego rodzaju marketing może stosować trzy rodzaje dzia-

łalności: integrację klientów z procesem projektowania i konstrukcji, dostosowanie wyrobów do strategii klientów, wykorzystanie wiedzy o kanałach i rynkach do znalezienia segmentów rynku, które przedsiębiorstwo może opanować poprzez rozwój infrastruktury dostawców, sprzedawców, partnerów i użytkowników. Doświadczenie wykorzystywane jest we wzajemnym współdziałaniu.

Przedsiębiorstwa poświęcają więc dużo czasu na kontakty z klientami, obserwują stale konkurencję, rozwijają systemy sprzężenia zwrotnego, zamieniające te informacje na nowe wyroby. Przedsiębiorstwa oceniają jednocześnie współpracowników i wartość własnej technologii i porównują z innymi przedsiębiorstwami. Daje to doświadczenie potrzebne do inwestowania w rozwój rynku i podejmowania skalkulowanego ryzyka.

Rzeczywistym rozwiązaniem nie jest rozszerzanie marketingu, lecz jego doskonalenie, co oznacza integrację klientów z przedsiębiorstwem i rozwój wzajemnych stosunków z klientami. Jest to więc zwrot od manipulowania klientem do uczciwego zaangażowania klienta, od namawiania i sprzedawania do łączy i dzielenia się wiedzą, do tworzenia wiarygodności przedsiębiorstwa. Wiarygodność za-

leży od charakteru zarządzania, siły finansowej, jakości innowacji, referencji klientów, zdolności tworzenia powiązań. Jest ona u klienta podstawą dokonywania wyboru. W latach dwudziestych marketing będzie zajmował się nie tylko sprzedażą, lecz definiowaniem sposobów działalności przedsiębiorstwa.

Marketing jest wszystkim i wszystko jest marketingiem

Tradycyjnie uważało się, że marketing jest odrębną funkcją, oddzieloną od funkcji podstawowych i im podporządkowaną, a jego zadaniem jest tworzenie obrazu przedsiębiorstwa oraz identyfikacja potencjalnych klientów i znalezienie sposobów nakłonienia ich do kupowania wyrobów i usług. Obecnie marketing nie jest funkcją, jest sposobem robienia biznesu. Powinien on przenikać wszystko, stanowić jedno z zadań na każdym stanowisku pracy. Przedsiębiorstwa odnoszące sukcesy rozumieją, że marketing oddziałuje na jakość: musi wypróbować wyroby, aby ocenić ich przydatność.

Celem marketingu jest opanowanie rynku, a nie tylko sprzedaż

Nowa koncepcja marketingu widzi jego rolę w określaniu w jakiej dziedzinie przedsiębiorstwo może przodować, w dostosowaniu wyrobów do zaspokajania specjalnych potrzeb rynku, w określaniu standardów, we wprowadzaniu partnerów z wyrobami uzupełniającymi, a także w obserwowaniu nowych pomysłów sprawdzonych przez innych i w przyciąganiu najbardziej utalentowanych osób do pracy w przedsiębiorstwie. W tym celu należy rozważyć nowe zdefiniowanie rynku.

Panowanie na rynku oznacza jego poszerzenie lub zawężenie. Przykładowo firma Apple najpierw rozszerzyła zakres małych komputerów w celu uzyskania pozycji wiodącej. Aby zawiązać rynek opracowała komputer osobisty, co rozszerzyło koncepcję rynku i umocniło niekwestionowane przywództwo. Następne działania zmierzały do zawężenia rynku - opracowano "blurkowe" wydawnice czasopism. Po wejściu z tymi urządzeniami można było znowu pogłębić i rozszerzać rynek i stosunki z klientami. Największym doświadcze-

niem mogą wykazać się Japończycy w dziedzinie samochodów, elektroniki, półprzewodników, komputerów, telekomunikacji. Zaczęli oni od zakupu licencji, następnie doskonalili produkowane wyroby, wytwarzali nowe, a w konsekwencji opanowali liczne rynki.

Marketing rozwija się wraz z rozwojem technologii

Wraz z rozwojem elastycznego wytwarzania musi powstać elastyczny marketing. Przykładem zbliżenia do klientów jest czasopismo "Los Angeles Times", które ma śladem strefowych wydań, każde ukierunkowane na lokalne społeczności. Zbliżenie do klientów to różnorodność plus obsługa, zdolność do współpracy z klientem w wyjątkowy sposób. Klient czasem zachowuje się jak członek określonej grupy, innym razem odrywa się od grupy, łamie schematy i tworzy nowe.

Od monologu do dialogu

W dawnym modelu marketingu dominowała sprzedaż produkowanych masowo dóbr na masowy rynek z wykorzystaniem środków masowego przekazu. Szeroko wykorzystywana była reklama do przekazywania klientom wiadomości w jednostronnej komunikacji. Od 1984 r. wydatki na reklamę w średnich i małych przedsiębiorstwach spadły. Wielość towarów powiększa liczbę odcinków reklamowych (w USA prawie 3 tys. odcinków dziennie). Im większa liczba - tym mniejszy skutek. Wykorzystuje się gwiazdy filmowe, sportowców, muzyków, aktorów i osobistości telewizyjne. Większość konsumentów nie może sobie potem przypomnieć, jaki reklamowany napój piła gwiazda. Ogłoszenia w radio i telewizji stały się męczące i ludzie zaczęli ich unikać.

Nowy marketing wymaga sprzężenia zwrotnego, którego nie ma w monologu reklamowym, lecz które jest zawarte w dialogu marketingowym. Pozwala to na przystosowanie się we właściwym czasie do zmieniających się potrzeb klienta. Przedsiębiorstwo stwarza możliwości wypróbowania wyrobu i następnie udzielenia zwrotnej informacji. Zmiana lub modyfikacja wyrobu odbywa się w ścisłej współpracy z klientem, uważa się, że żaden wyrób nie jest doskonały w momencie zakończenia konstrukcji. Reago-

wanie na zmieniające się potrzeby wymaga różnych sposobów i kanałów rozpoznania środowiska, sprzężenia zwrotnego od użytkowników, uzyskiwania natychmiastowych danych o preferencjach klientów. Elastyczność polega na dostosowaniu struktur organizacyjnych i stylu operacyjnego oraz na wykorzystaniu nowych możliwości przez przedstawicieli handlowych w wyniku sprzężenia zwrotnego. Prężność natomiast zakłada uczenie się na błędach i reagowanie na potrzeby.

Związek marketingu wyrobów i usług

Podział na wyroby i usługi szybko zaciera się. Transakcje dotyczące komputerów zawierają 75% usług: przekazanie wiedzy o zastosowaniu, analiza systemowa, inżynieria systemowa, rozwiązywanie dotyczące sieci, bezpieczeństwo pracy i zabezpieczenie danych, utrzymanie w ruchu sieci komputerowej, konserwacja. Informacje dołączone do wyrobu są rodzajem usługi (np. informacja o obsłudze). Usługi świadczone przez banki, zakłady ubezpieczeniowe, firmy konsultacyjne, linie lotnicze, stacje radiowe i telewizyjne są wydarzeniami powtarzającymi się i dającymi się przewidywać. Usługom tym towarzyszą standardowe wyroby. Klienci wymagają od producenta serwisu nieodłącznego od wyrobu. Usługa jest procesem tworzenia środowiska informacyjnego dla klientów, pewności i udogodnień. Przedsiębiorstwo, które przyjmuje przedmiot do bezpłatnej naprawy lub wymiany może przyciągnąć klienta na stałe.

Związek technologii z marketingiem

Stwierdzono duże możliwości zmniejszenia kosztów marketingu przez wykorzystanie różnych technologii. Połączenie bazy danych z planowaniem marketingu w celu stymulowania wprowadzania nowych wyrobów na rynek można wykonać dzięki wy-



*"Management International Review"***O handlu wymiennym**

Neale Ch.W., Shipley D.D., Dodds J.C.: *The Countertrading Experience of British and Canadian Firms. "Management International Review", I-III 1991, nr 1. RFN*

Najprostszą formą handlu wymiennego jest barter polegający na bezpośredniej wymianie dóbr i usług. Jest on również formą najstarszą. Stosuje się też zobowiązania zakupu towarów na tę samą kwotę w określonym czasie (dla wyrównania bilansu) oraz sprzedaż towarów za pośrednictwem jednego kraju do innego; włącza się to przeważnie z brakiem waluty wymiennej. Taka sytuacja istnieje w krajach Europy Wschodniej, które są poważnie obciążone długami i zachodni eksporterzy mają trudności w uzyskaniu kredytów na handel z tymi krajami. Handel według powyższych zasad jest czasami jedynym sposobem wejścia na zamknięte rynki innych krajów.

Przegląd wyników badań

Rozmiarów handlu wymiennego nie można dokładnie określić. Ocenia

się, że jego udział wynosi 30-40% ogólnych obrotów handlowych. Badania wykazały następujące korzyści z handlu wymiennego: • uzyskanie dostępu do nowych rynków, • ułatwienie transakcji z innymi rządami, • poprawa konkurencyjności, • zmniejszenie oddziaływania protekcjonizmu w tych krajach.

Z handlem wymiennym związane są również pewne niedogodności: niepewność w projektowaniu potencjalnych zysków z transakcji, wyższe koszty z powodu większej komplikacji zawierania transakcji, trudności znalezienia rynku na towary uzyskane w handlu wymiennym i prawdopodobnie mniejsza stopa zysku w porównaniu z konwencjonalną sprzedażą. Najważniejszym problemem są długie i skomplikowane negocjacje z partnerami, ryzyko wynikające z handlu nieznanymi towarami, dłuższe oczekiwanie na zapłatę. Równoważą to jednak korzyści osiągnięte z utrzymania eksportu na określonym poziomie, utrzymania poziomu zatrudnienia w produkcji eksportowej oraz uzyskania przychylności rządów.

Firmy Wielkiej Brytanii prowadzą najwięcej handlu wymiennego z kra-

jami byłego bloku wschodniego oraz afrykańskimi, Kanada z krajami Dalekiego Wschodu i Ameryki Łacińskiej. Najczęstszą formą są wzajemne zakupy w drodze bezpośredniej wymiany albo za gotówkę. Największe znaczenie dla firm brytyjskich ma dostęp do walut wymiennych i kredytów eksportowych. Firmy kanadyjskie uważają handel wymienny za źródło atrakcyjnych zakupów i możliwość łatwiejszej sprzedaży tych towarów. Największymi problemami są zabierające czas negocjacje, trudności wyceny niektórych towarów oraz występujące czasami trudności w ich odsprzedaży. Istnieje także obawa, że dostawcy staną się konkurentami.

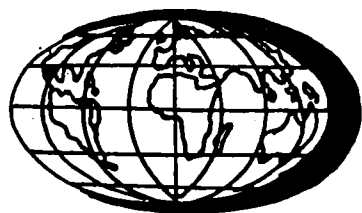
Dotychczasowe doświadczenia z transakcji wymiennych

Transakcje wymienne mogą się powtarzać z tym samym klientem lub być zawierane pojedynczo z różnymi klientami. Handel wymienny jest ryzykowny, lecz bywa bardzo opłacalny. Przedsiębiorstwo może prowadzić strategię aktywną lub też pasywną. Ta ostatnia polega na zgadzaniu się na żądania klientów, jeżeli alternatywą jest

ZWAGNIENIE MARKETINGU

korzystaniu komputera w ciągu 90 dni kosztem 50 tys. dol. Bez wykorzystania tej technologii praca ta trwałaby cały rok i kosztowała setki tysięcy dol. Technika i marketing tworzą obecnie sprzężenie zwrotne. W wyniku tego następuje przekształcanie zarówno technik jak i wyrobów oraz zmiana obrazu klientów i przedsiębiorstwa.

Technologia umożliwia przepływ informacji w obu kierunkach między



klientem i przedsiębiorstwem. Sprzężenie zwrotne integruje klientów z przedsiębiorstwem, ułatwia opanowanie rynku i przystosowanie wyrobów do potrzeb klientów, pozwala na dialog z klientami, łączy wyrób z usługami, a usługi z wyrobem. Przedstawicielstwa handlowe stały się konsultantami marketingu, świadczą usługi szkoleniowe dla klientów, dostarczają najnowsze publikacje naukowo-techniczne, pomagają w prowadzeniu badań i utrzymaniu łączności ze specjalistami. Największe korzyści powoduje wykorzystanie elektroniki. Przetwarzanie danych w czasie rzeczywistym eliminuje lukę między produkcją i konsumpcją. W wyniku tego powstają stacje robocze marketingu (odpowiednik systemów CAD/CAM) umoż-

liwiającej manipulację danymi, symulację rynków i wyrobów, przekazywanie koncepcji, składanie zamówień produkcyjnych, projektowanie wyrobów i opakowań, określanie kosztów i schematów dystrybucyjnych. Integracja danych o historii sprzedaży, kosztach, tendencjach konkurencyjnych, schematach konsumpcji znacznie zwiększa sprawność przedsiębiorstwa. Funkcją marketingu jest również określenie optymalnych rozmiarów zakładu w danych warunkach. Dlatego też "marketing jest wszystkim, a wszystko jest marketingiem".

utrata transakcji i niewykorzystanie możliwości dalszej obecności na rynku. Strategia aktywna polega na poszukiwaniu możliwości i ich wykorzystaniu. Ryzyko i niepewność można minimalizować odpowiednimi kompetencjami i doświadczeniem oraz rozszerzeniem kontaktów sprzyjających eksportowi towarów kompensacyjnych. Strategia ta powoduje więc wzrost skuteczności i efektywności marketingowej.

Po podjęciu decyzji dotyczącej strategii należy utworzyć ramy organizacyjne jej realizacji. Pożądane jest wyznaczenie koordynatora handlu wymiennego oraz przyciąganie uczestników z zewnątrz. Firma powinna być wielofunkcyjna, powinna też korzystać z usług specjalistów marketingu, produkcji, zakupów oraz obsługi prawnej i finansowej.

Rozwiązania organizacyjne zależą od celów i zasobów przedsiębiorstwa, częstotliwości i rozmiarów zaangażowania w handel wymienny, rozmiarów transakcji, ich skomplikowania, kosztów handlowych, ryzyka, charakterystyki klientów i ich geogra-

ficznego rozmieszczenia. Przedsiębiorstwa nie mające doświadczenia powinny korzystać z pomocy ekspertów, chociaż powoduje to wzrost kosztów.

Przedsiębiorstwa o dużych obrotach w tej dziedzinie powinny tworzyć specjalne działy, autonomiczne ośrodki zysków, jak to ma miejsce np. w firmie General Motors. Przystosowania organizacyjne zwykle powodują niższe koszty, lepsze kontakty z klientami, większą kontrolę, większą elastyczność, nabywanie doświadczenia, ochronę poufności danych handlowych. Niedogodności mogą polegać na nieposiadaniu własnych ekspertów, trudnościach odsprzedaży towarów, kosztach rekrutacji i szkolenia pracowników, mniejszym obiektywizmie i problemach koordynacji międzyfunkcyjnej. Korzystanie z ekspertów zewnętrznych może wpływać na poprawę kontaktów z klientami, kontaktów związanych z odsprzedażą towarów, na pomocy prawnej i większym obiektywizmie. Może być jednak kosztowne, powodować brak kontaktów własnych z klientami, mniej-

szą elastyczność, może też zagrażać poufności i utrudniać nabywanie doświadczenia.

Przed zawarciem transakcji konieczna jest ocena reputacji kontrahentów pod względem niezawodności, wiarygodności kredytowej. Należy też zbadać metody negocjacyjne partnera i jego rządu. Ocenia się specyfikację możliwych dostaw ze strony partnera, jakość towarów, terminy dostaw, perspektywy wykorzystania lub odsprzedaży towarów, kursy wymiany walut i dodatkowe koszty transakcji.

W czasie realizacji transakcji trzeba dbać o to, aby wszyscy partnerzy dotrzymywali swoich zobowiązań. Ważna jest terminowość dostaw oraz unikanie kosztownych sporów.

Handel wymienny ma w handlu światowym znaczące rozmiary. Przynosi on znaczne korzyści, lecz może również zawierać wiele pułapek. Przedsiębiorstwa zajmujące się handlem wymiennym powinny stosować aktywną strategię.

"Management Zeitschrift - IO"

Finansowanie jako zadanie przedsiębiorcze

Halmerl L.J.: Finanzierung ist eine unternehmerische Aufgabe. "Management Zeitschrift - IO", II 1991. Szwajcaria

Szczególnym zadaniem przedsiębiorstwa jest zapewnienie sobie płynności finansowej. Zdrowa struktura finansowa ma ogromne znaczenie.

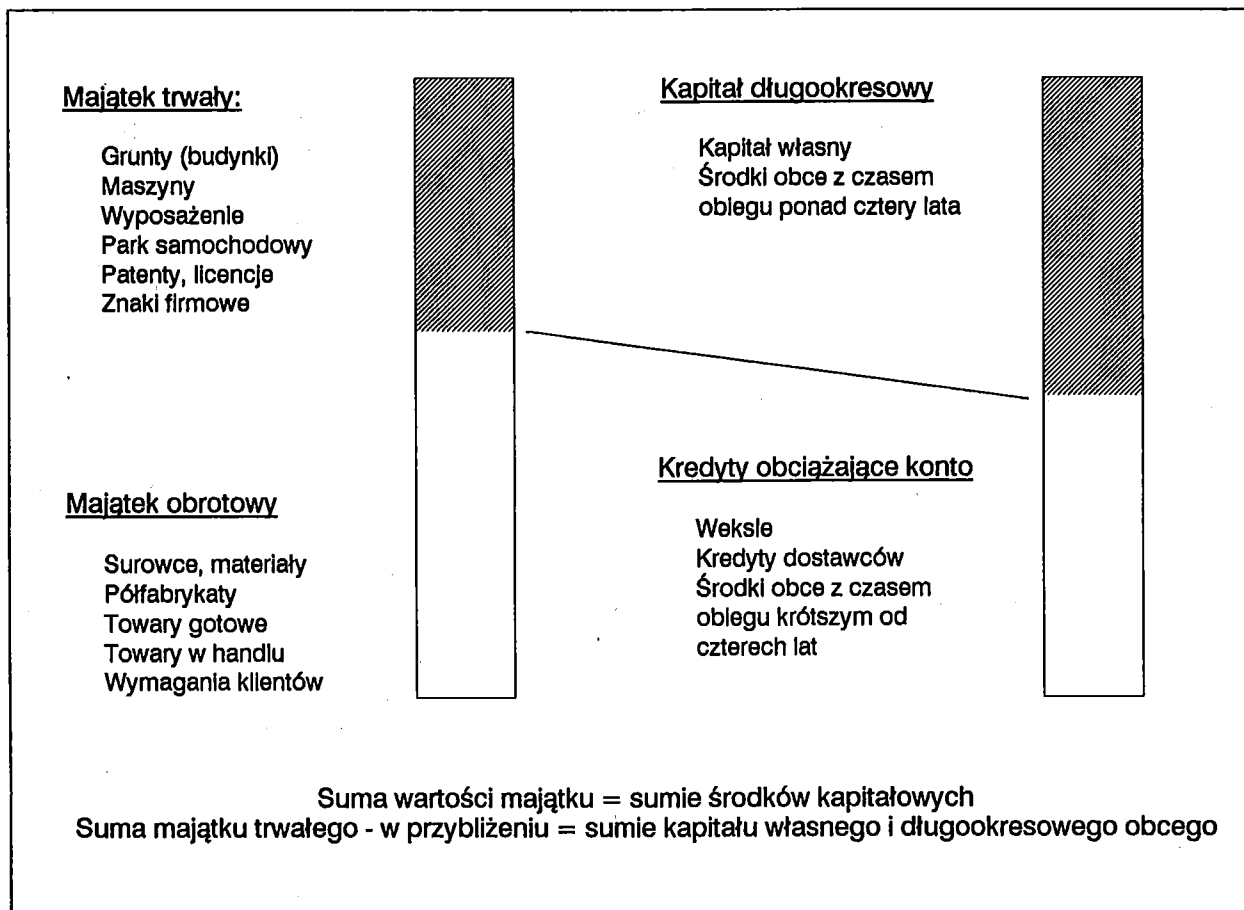
Rozszerzanie kredytów pomaga rzadko

Pierwsze trudności w przedsiębior-

stwie pojawiają się wówczas, gdy odsetki od kredytów poważnie wzrastają, a stopa zysku maleje. Trudności te niektórzy próbują rozwiązać dalszym zaciąganiem kredytów. Zwykle jednak jest już za późno i trzeba pozbywać się majątku trwałego. Aby do takiej sytuacji nie dopuścić, przedsiębiorca powinien we właściwym czasie zbadać istniejące źródła finansowania i w razie potrzeby je zmienić. Inwestycje długookresowe muszą być terminowo finansowane, ale w bezpiecznym stopniu przez kapitał włas-

ny. Usługi kapitałowe z innych źródeł powinny mieścić się w granicach możliwości dochodowych przedsiębiorstwa z uwzględnieniem obciążenia podatkowego. Jeżeli firma zaangaż-





to ze względu na stopień niepewności i rentowności powinna rozważyć możliwość zaciągania kredytów w obcych walutach.

Złota reguła finansowania

Przedsiębiorca powinien sprawdzić, czy cały kapitał długookresowy składający się ze środków własnych i obcych wystarcza na pokrycie potrzeb finansowych na inwestycje co najmniej przez cztery lata. Do środków własnych należą materialne i niematerialne dobra gospodarcze, jak grunty (działki) i budynki, maszyny, wyposażenie, park transportowy, patenty, licencje, znaki firmowe itp. Konieczne są również środki na pokrycie minimalnych stanów surowców, materiałów, półfabrykatów, wyrobów gotowych, wyrobów w obrocie hand-

lowym i należących do klientów. Mówi się wtedy o wystarczającym "kapitale roboczym" (patrz rysunek 1).

Strzałka wskazująca na prawy prostokąt kapitałowy oznacza, jak wysokie jest zapotrzebowanie na finansowanie majątku trwałego, a powierzchnia zakreskowana może służyć do finansowania "żelaznego stanu" majątku obrotowego.

Wystarczające wyposażenie w kapitał własny

Każde przedsiębiorstwo powinno pamiętać, że zyski nie są przeznaczone dla przyszłości. Niepewność dotycząca przyszłych dochodów jest zwykle dosyć duża. Ryzyko finansowe jest minimalizowane wystarczającym kapitałem własnym.

Przez świadome, staranne kształtowanie struktury finansowej z podziałem na kapitał własny i obcy przedsiębiorstwo może zmniejszyć istniejące ryzyko. Im większa jest kwota kapitału obcego, tym większe jest oprocentowanie kapitału własnego. Dopyły obcego kapitału prowadzi do zwiększenia kosztów stałych z powodu

oprocentowania długu. Zwiększa się wówczas ryzyko zmniejszenia zysków netto lub mogą być one nawet ujemne.

Przedsiębiorca powinien również rozważyć, czy opłaci się wypożyczenie obcego kapitału po wyższej stopie procentowej. Należy przy tym uwzględnić ewentualne procesy inflacyjne i zmienną stopę procentową.

Przydatność źródeł finansowania do różnych celów inwestycyjnych

Następnym ważnym zadaniem jest zbadanie, jak duże jest ryzyko związane z inwestycjami. Szczególne wymagania dotyczą finansowania kosztów utworzenia i rozruchu przedsiębiorstwa lub jego części. To samo dotyczy rozwoju programów produkcyjnych lub też wejścia na nowe rynki. W tym przypadku niepewność wyników jest tak wielka, że nie jest wskazane angażowanie do tego środków obcych. Wydatki te należy finansować z własnych wolnych kapitałów lub wygospodarowanych zysków. Można też wykorzystać subwencje publiczne. Jednocześnie należy po-



"Management Services"

Zarządzanie sprawnościowe (cz. II)

Milsom J.: *Performance Management - four Years on. "Management Services", II 1991. WIELKA BRYTANIA*

Jednym z warunków wprowadzenia zarządzania sprawnościowego jest zapewnienie dobrze przygotowanych informacji dla zarządzania, tak aby można było mierzyć sprawność i uzyskiwane wyniki oraz porównywać je z zaplanowanymi zadaniami i celami. W okręgu Royal Borough of Windsor and Maidenhead (samorzą-

du terytorialnego), na którego doświadczeniach opiera się autorka, wykorzystano po adaptacji istniejące systemy informacyjne i wprowadzono nowe. Przyjęto zintegrowany zestaw technik (przedstawiony w poprzednim artykule).

Podstawą systemu informacyjnego jest system kontroli zużytego czasu (Time Allocation Control System - TACS). Zawiera on mikrokomputer przystosowany do zaplansów czasu zużytego na poszczególne czynności

przez pracownika. Za pomocą systemu można obserwować pracę pracownika, przebieg realizacji specyficznych przedsięwzięć oraz koszty bieżących prac wykonywanych dla klientów. Można więc kontrolować i porównywać aktualne wydatki z preliminarzem.

W każdym przedsięwzięciu rejestrowane są osobogodziny, a ogólna liczba godzin przeliczona na pieniądze daje aktualne koszty bieżące. Ułatwia to przydzielanie środków, gdyż



FINANSOWANIE JAKO ZADANIE

publiczne. Jednocześnie należy polepszać pozycję konkurencyjną swojego przedsiębiorstwa przez celowe wykorzystanie opodatkowanej części zysku zamiast płacenia podatków. Powinno to następować na podstawie starannego planowania. Polityka inwestycyjna nie powinna jednak kierować się jedynie oszczędnością w podatkach.

W wielu krajach, w tym w Europejskiej Wspólnocie Gospodarczej, istnieją ułatwienia inwestycyjne dla niektórych wyrobów, procesów produkcji lub nawet na zdobycie nowych rynków. Środki mogą pochodzić z dotacji publicznych, na przykład na wykonanie zadania badawczo-rozwojowego. Podstawą jest planowanie uwzględniające obroty, dochody, rozwój struktury bilansu, finanse itp. Dane te są kryteriami przy podejmowaniu decyzji.

Korzystanie ze środków publicznych jest aktualne, gdy w ten sposób rząd chce przyczynić się do rozwoju krajów sąsiednich, na przykład krajów Europy Wschodniej i Środkowej. Środki te są korzystnie oprocentowane i uwarunkowane celem inwestycyjnym. Czasami są przewidziane

lata wolne od oprocentowania. Należy jednak zbadać z udziałem fachowców, czy są one korzystniejsze od środków możliwych do uzyskania na rynku kapitałowym.

Uporządkowane średniokresowe planowanie finansowe

Należy badać, czy kapitały potrzebne do obsługi środków obcych można będzie bez trudności wygosparować. Służy do tego określenie granicy obsługi kapitału. Trzeba też obliczyć wydatki na odsetki i amortyzację. Uwzględnić się wszystkie rodzaje odsetek, również za dzierżawę, w okresie 4-5 lat. Przy porównywaniu obciążenia płynności wydatkami na odsetki i amortyzację z obliczoną granicą obsługi kapitałów bierze się pod uwagę konieczność utworzenia odpowiedniej rezerwy z powodu niepewnej prognozy przyszłego rozwoju. Ogólnie można stwierdzić:

- Im większy udział kredytów lub pomocy, które nie przewidują terminu spłaty odsetek...

- Im niższy jest lub był poziom odsetek przy podejmowaniu środków...

- Im większy udział kredytów, w których okres oprocentowania wkrótce się kończy...

- Im bardziej są niepewne rynki pieniężne i kapitałowe...

- tym większa powinna być rezerwa przy kalkulacji wypłacalności.

Możliwy jest również duży udział eksportu lub importu, za które płatności otrzymuje się w walutach obcych. W walutach obcych mogą być zawierane umowy kredytowe. Wskazane jest, aby dokładnie określać terminy spłat zobowiązań własnych i obcych i w planowaniu starać się o harmonizację z przewidzianymi wpływami lub zobowiązaniami spłaty zad-



"Moderni rizení"

Zdolność osiągania sukcesów

HARVEYOVÁ Ch.: Rozvoj osobnosti: Schopnost dosáhnout úspěchu. *Moderní řízení*, XI 1990. CZECHO-SŁOWACJA

Dlaczego jeden człowiek staje się milionerem, a drugi - biedakiem? Dlaczego niektórzy zostają mistrzami olimpijskimi lub zakładają własne spółki, a inni wykorzystują swe zdolności tylko w części i nigdy nie osiągają prawdziwego sukcesu? Odpowiedzi należy szukać w ich postawie, w stosunku do życia. Postawa, ufność we własne siły

i wreszcie rozwój naturalnych zdolności są czynnikami rozstrzygającymi.

Zdecydowanie... jak wielka jest siła charakteru człowieka, który dokonuje tego, co wydaje się niemożliwe? Człowieka realizującego swoje wizje i świadomego celu swolch wysiłków, którego nie powstrzymują przeszkody ani opozycja innych.

Uniwersytet w Gandawie (Belgia)

przeprowadził niedawno badania przyczyn sukcesu wybitnych przedsiębiorców. W badaniach tych założono, że dysponowali oni kapitałem na początku swej działalności. Okazało się, że poza posiadanymi środkami finansowymi i ponadprzeciętnymi zdolnościami organizacyjnymi, jedyną istotną wspólną cechą ludzi sukcesu jest ich zdecydowanie. Nie powstrzymały ich ani sceptyczne opinie otoczenia, ani przeszkody na drodze organizowania przedsiębiorstwa, nie

ZARZĄDZANIE SPRAWNOŚCIOWE

wydruki komputerowe umożliwiają dokładne planowanie i kontrolę budżetową. W ten sposób rozliczane są wewnętrzne handlowo-usługowe jednostki organizacyjne (przedsiębiorstwa komunalnego). Informacje można podzielić na cztery grupy:

- indywidualne kategorie przedsięwzięć (pracy),
 - wszystkie kategorie przedsięwzięć (pracy) dla danego klienta,
 - wszystkie kategorie przedsięwzięć (pracy) wykonane przez pracownika,
 - wszystkie kategorie przedsięwzięć (pracy) według aktualnego stanu.
- System pozwala na przeprowadzenie dalszych analiz potrzebnych dla przedsięwzięć, w tym efektywności kosztów.

Karty dla systemu TACS

Koszty pozyskania informacji nie powinny przekraczać jej wartości. Coraz większe zapotrzebowanie na informacje spowodowało zwiększenie liczby mikrokomputerów. Przestrzegano przy tym zasadnienia każdego zakupu pod względem efektywności kosztów. System informacyjny może działać tylko w przypadku dokładnie określonych

celów i przedstawionych w postaci ilościowej (policzalnych) wyników końcowych. Informacja powinna być celowo wykorzystywana. W związku z tym wprowadzone zostały karty informacyjne zawierające aktualne dane według wymienionych wyżej kategorii. Strategia obserwacji sprawności jest następująca.

1. Starannie przestudować karty, tabele itp. w celu wyodrębnienia wszystkich informacji, mających w danym przypadku znaczenie i zinterpretować je.
2. Skoncentrować się na informacjach, które świadczą albo o sytuacji niezadowolającej, nieoczekiwanej albo zadowolającej.
3. Zastanowić się, kto powinien reagować, jakie są potrzebne działania, jakie są przewidywane zmiany sytuacji.
4. Ocenić wartość uzyskanych informacji, na ile są one zadowolające oraz czy karty informacyjne są odpowiednie.
5. Porównać uzyskane informacje z potrzebami, ocenić sposób przedstawienia informacji, koszty pozyskania, czy jest ona rzeczywiście potrzebna.

Systemy komunikowania się polegają na wykorzystaniu metod bezpośrednich, komputerów osobistych i komputera głównego. Metody bezpośrednie to tabele, zapisy, ogłoszenia, plany przedsięwzięć. Komputery pracują na programach Lotus i zawierają bazy danych. Zarządzanie finansowe jest zintegrowane oraz utworzone zostały ośrodki kosztów.

Urządzenia systemu informacyjnego

W okręgu Windsor and Maidenhead jest użytkowany komputer główny IBM 4381 oraz mikrosystem współpracujących komputerów osobistych. System komunikacji składa się z sieci terminali połączonych z komputerem głównym, sieci obwodowych, mostków i połączeń modemowych. Cały personel został przeszkolony w celu rozumienia działania systemu informacyjnego oraz sprawnego korzystania.

Współpraca z innymi organizacjami

Okręgowy samorząd terytorialny współpracuje na zasadach konsultacyjnych z innymi publicznymi i prywatnymi organizacjami. Została utworzona ponadto na luźnych zasadach strukturalnych organizacja użytkowników zarządzania sprawnościowego. W ramach tej organizacji przekazywane są pomysły i różne techniki zarządzania. Nawładzano także współpracę z instytucjami i szkołami wojskowymi oraz z dużymi firmami przemysłowo-handlowymi.

Atrakcją programów zarządzania sprawnościowego jest to, że dostarcza ono narzędzi do wdrażania nowych strategii zarządzania.

opr. Władysław Straszyński



powstrzymał ich lęk. Byli to ludzie dążący do realizacji swych planów na przekór wszystkim niesprzyjającym ocenom.

Nie jest jasne, jak takie zdecydowanie można u siebie wykształcić? Wygłaszając niedawno odczyt w New Delhi poznałem człowieka, który miał rzadką zdolność urzeczywistniania niemożliwego. Nazywał się S.S. Singh i był podpułkownikiem armii indyjskiej. Gdy rozmawiał z kimś, odnosiło się wrażenie, że nie interesuje go nic poza rozmówcą. Był rzeczywiście całkowicie nim pochłonięty. Wydawało się, że gdyby wtedy zawalił się cały świat, jego uwaga byłaby wciąż skoncentrowana na rozmówcy.

Słyszałem, że miał on wielki dar angażowania do współpracy właściwych ludzi. Do takiej współpracy, która "przenosiła góry". To powodowała jego wizja i jego zdecydowanie.

Interesowało mnie, skąd człowiek ma takie zdolności. Czy są to cechy wrodzone, czy też pewne zdarzenia w ciągu życia ukształtowały jego charakter i wpłynęły na zdecydowanie.

Interesowało mnie, czego nauczył się podpułkownik Singh. Czy jest

coś, co powinien uświadomić sobie każdy, kto naprawdę chce osiągnąć sukces? "Tak - odpowiedział - nauczyłem się, że nic nie jest niemożliwe". Od tego czasu często powtarza ludziom: "Jeśli jesteście zdecydowani, jeśli zdecydujecie się na coś, nic nie jest niemożliwe".

Powiedział mi, że to przekonanie pomogło mu w najróżniejszych kolejach jego życia. Gdy teraz ludzie z jego otoczenia powątpiewają o jakimś projekcie, bierze tylko pod uwagę ich wątpliwości. Uświadamia sobie, że wysuwanie wątpliwości leży w charakterze wielu ludzi. "Prawie każdy cel, który osiągnąłem w życiu, był przez wielu ludzi poddany w wątpliwość" - rzekł Singh. "Postęp na świecie dokonuje się tylko dzięki ludziom obdarzonym wizją".

Jaką macie wizję? Wciąż i wciąż w historii ludzie osiagają wielkie i małe cele dzięki temu, że wprowadzili biorą pod uwagę wątpliwości innych, ale nie przejmują się nimi.

Enrico Caruso, jeden z najstynniejszych tenorów światowych, usłyszał w dzieciństwie od swego nauczyciela muzyki, że nie ma żadnego talentu. Nauczyciel ten radził matce dziecka,

aby nie kształciła go w śpiewie, gdyż nie ma to żadnego sensu. Ale matka nie posłuchała tej rady, wytrwała w swym zdecydowaniu, a jej syn stał się wielkim artystą.

Marii Skłodowskiej-Curie radzono, aby zaprzestała badań nad radem. Jednakże ona była zdecydowana i jeszcze przez kilka lat pracowała w laboratorium. Gdyby nie wytrwała w swym postanowieniu i usłuchała wyrażanych wątpliwości, nie dokonałaby odkrycia radu.

Wątpliwości istnieją zawsze. Pełnią nawet pozytywną funkcję, gdyż zwracają uwagę na wszystkie trudności i skłaniają do liczenia się z ryzykiem. Często jednak są niepotrzebnym hamulcem. Niektórzy twierdzą, że lęk przed niepowodzeniem bywa tak wielki, że odbiera nadzieję na sukces. Powstrzymywanie się od działania, rezerwa nie sprzyjają rozwojowi osobowości, do którego dochodzi się właśnie dzięki doświadczeniom.

opr. Bohdan Kempirski

"Management Zeitschrift - IO"

Jakość i logistyka danych

Beyeler A.: Datenqualität und die Datenlogistik. "Management Zeitschrift - IO", 1 1991. Szwajcaria

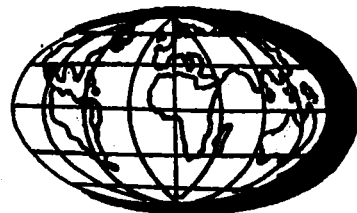
Koszty bieżące i wartości wszystkich będących w obiegu informacji są ogromne zwłaszcza w dużych przedsiębiorstwach. W związku z tym autor przedstawia przedsięwzięcia służące minimalizacji danych i oszczędności przez nie

wymaganej jakości.

Koszty pozyskiwania i przetwarzania danych

Wraz z rozwojem wytwarzania zintegrowanego komputerowo (Computer Integrated Manufacturing - CIM) powstała konieczność nowej organizacji pozyskiwania, przetwarzania i magazynowania danych

oraz zarządzania procesami informacyjnymi. Na rynku jest ogromny wybór systemów opartych na elek-





tronicznej technice obliczeniowej. Prosta analiza poświęcanego czasu i rodzajów gromadzonych danych w przedsiębiorstwie zwykle wykazuje, że koszty są nadmierne i że istnieją duże możliwości racjonalizacji procesu pozyskiwania i przetwarzania danych. Zwykle bierze się pod uwagę koszty rozmów telefonicznych, koszty pozyskiwania informacji, posiedzeń i konferencji. Nieraz trudno jest rozgraniczyć przetwarzanie informacji od czynności koncepcyjnych i wykonawczych.

Do zebrania danych do analizy można wykorzystać wiele metod, na przykład fotografie stanu istniejącego w danym momencie w różnych stadiach procesu. W przypadku oceny ABC można wskazać, które stadia wymagają przedsięwzięć racjonalizacyjnych. Nakład pracy i pieniędzy na pozyskiwanie i przetwarzanie informacji można redukować w poszczególnych przedsięwzięciach, np. lepsza organizacja konferencji, skrócenie rozmów telefonicznych, uproszczenie formularzy itp. Na takie przedsięwzięcia nie potrzeba wielkich inwestycji.

Wymagania a jakość danych

W produkcji obowiązuje zasada, że należy uzyskiwać taką jakość wyrobu, jaka jest potrzebna klientom, co pozwala na optymalizację systemu zapewnienia jakości. Badania losowe przeprowadzone w przedsiębiorstwach przemysłowych wykazały, że z przygotowanych danych wykorzystano tylko 30-60%, przy czym w 50% przypadków akceptowano niższą jakość danych. Obecnie komputer może podać potrzebną informację w każdej formie w bardzo krótkim czasie. W większości przedsiębiorstw stan li-

czebny pracowników zaangażowanych do opracowania informacji jest znaczny. We wszystkich dziedzinach wzrasta liczba potrzebnych informacji, a jednocześnie aktualność wiedzy szybko się starzeje. Wszystkie uzyskane i przetworzone informacje są gromadzone na nośnikach danych (papier lub magazynowanie elektroniczne). Rozdział tych nośników na jasno określone grupy umożliwia dokonanie analizy dokumentów zawierających dane. Zbadanie ponadto częstotliwości występowania według klasy daje interesujące wartości statystyczne. Wyniki prowadzonych badań były jednoznaczne - dane nie odpowiadały wymaganej jakości. Aby odbiorca informacji otrzymał potrzebne mu dane i o wymaganej jakości, powinien sam określić ich treść i formę. Powinien również określić wymaganą jakość. Przykładowo wygląda to następująco:

- liczby dotyczące zbytu: horyzont czasowy, granice zróżnicowania ilościowego;
- funkcjonalność: wymagania obowiązujące, wymagania dopuszczalne, wymagania pożądane;
- gotowość dostawy: wymagane ilości podstawowe, maksymalne, okres potrzebny na zwiększenie dostaw;
- odporność na temperaturę: wytrzymałość w czasie na temperaturę do 50° C, do 80° C.

Przy tego rodzaju założeniach można przygotować odpowiednie dane.

Magazynowanie i logistyka danych

Logistyka danych polega na ich podziale na odpowiednie klasy. Jeżeli do każdej klasy przyporządkowuje się źródło pochodzenia i związane z nim źródła pomocnicze, można

dokonać przeglądu. Na podstawie źródeł pochodzenia można zdefiniować segmenty danych i przyporządkować odpowiedzialne za nie osoby. Na tej podstawie określa się logistykę danych. Okresowo należy przekazywać odpowiednie liczby znamionowe do kierownictwa lub na stanowisko centralne do spraw informacji. Należy dbać o to, aby dane nie powtarzały się. Należy również systematycznie niszczyć niepotrzebne dane, co zapewni lepsze wykorzystanie pojemności urządzeń.

Dla użytkowników trzeba opracować odpowiednią logistykę wyszukiwania danych. Klasyczne cechy tej logistyki, jak klienci, dostawcy, numer zamówienia, numer wyrobu już nie wystarczają, gdyż potrzebnych jest wiele informacji przekrojowych. Stale aktualizowane spisy haseł poszukiwawczych są dla użytkowników dużym ułatwieniem.

Bazą wyjściową do opracowania logistyki są koszty i wartość danych informacyjnych oraz słabe punkty w przepływie informacji. Następną czynnością jest uregulowanie odpowiedzialności za terminowość i jakość danych. Kolejną - jest rozgraniczenie obszarów na działalność przedsiębiorstwa. Obszary dzieli się na grupy, a następnie dokonuje szczegółowej strukturyzacji, co mogą wykonać specjalnie powołane zespoły. Końcowym etapem jest przeszkolenie pracowników w technice informacyjnej, z uwzględnieniem aktualnej wiedzy i rzeczywistych potrzeb. Przyczyni się to do poprawy jakości informacji, zlikwiduje zbędne nakłady pracy i finansów na gromadzenie niepotrzebnych danych, co znacznie zmniejszy koszty działalności informacyjnej.

