

ROK  
1926  
ZAŁ

# przeгляд

organizacji  $\frac{8}{91}$

W KAŻDYM NUMERZE PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH • CENA 10000 ZŁ

ZARZĄDZANIE  
W LATACH  
DZIEWIĘDZIESIĄTYCH

JAK JAPONCZYCY POZNALI SIŁĘ SWOICH PIENIEDZY

KAPITAŁ  
I LUDZIE  
korespondencja  
Z USA



Jeżeli będą odbierany jako szwarc-charakter, a obiektywne dane będą wskazywały, że postępuję słusnie - negatywny odbiór społeczny nie wprowadzi mnie w żaden psychiczny dyskomfort - *Łagodnie czy brutalnie?, rozmowa z ministrem Zawiaślakiem.* Str.3

\*

W odróżnieniu od dotychczas realizowanego modelu prywatyzacji wybiórczej proponujemy prowadzenie prywatyzacji całych branż. Przez branżę (sektor) rozumiemy tu grupę obejmującą przedsiębiorstwa zlokalizowane na terenie całego kraju, oferujące jednorodny produkt o identycznej lub zbliżonej technologii wytwarzania - *Prywatyzacja branżowa - szansa czy konieczność?* Str.4

\*

Oceniając konkurencyjność warunków inwestowania dla partnerów zagranicznych w różnych państwach Europy Wschodniej przedstawiciele wielkich koncernów stwierdzali, że Polska nie należy do krajów pod tym względem przodujących - *Kapitał i ludzie.* Str.9

\*

Największą firmą telekomunikacyjną na świecie jest Nippon Telegraph and Telephon Corporation. Firma ta powstała w 1985 roku. Ogólna liczba jej akcji wynosi 15600 tys. (wart. nominalna jednej - 50 tys. jenów). Właścicielem NTT jest państwo, ale ustawa o NTT przewiduje jej sprzedaż - *Słabe akcje potężnej korporacji.* Str.11

\*

W zamyśle autorów, gra Makler 89 (jej pierwotna wersja powstała w 1989 r.) ma przedstawiać podstawowe zasady funkcjonowania giełdy. Najważniejsze z nich to zmiany kursów walut, akcji, rozróżnienie kursów otwarcia i zamknięcia, gra spekulacyjna, sekwencyjność decyzji maklerskich i ich współzależność ze zmianami kursów itp. - *Symulacja giełdy.* Str.15

\*

Przeciętny konsument w Niemczech odbiera dziennie ponad 1500 impulsów reklamowych. To skłania go do selekcyjonowania, a nawet odrzucania impulsów - *Efektywna reklama.* Str.17

\*

Przedsiębiorstwa handlowe, będące do niedawna w uprzywilejowanej pozycji na pustym rynku, mają coraz poważniejsze trudności z osiągnięciem odpowiednich dochodów. Niezbędne staje się więc rozważanie wariantów działania - *Biznes-plan w firmach handlowych.* Str.19

GOSPODARKA (ECONOMY)

- 3 ● **Łagodnie czy brutalnie?** (Gently or Brutally: - An Interview with Prof. Andrzej Zawiaślak, M.P., the Minister of Industry by Marek Dzikusko) - z Ministrem Przemysłu prof. Andrzejem Zawiaślakiem rozmawia Marek Dzikusko
- 4 ● **Prywatyzacja branżowa - szansa czy konieczność?** (Branch Privatization: An Opportunity or the Necessity?) - Ireneusz Ignaciuk, Maciej Trybuchowski
- 6 ● **Aspekty organizacyjne w procesach prywatyzacji** (Organizational Aspects of Privatization) - Janusz Jamroga
- 9 ● **Kapitał i ludzie - szanse i zagrożenia** (Capital and Human Resources: Threats and Opportunities) - Mirosław Długosz, Elżbieta Naumienko
- 11 ● **Słabe akcje potężnej korporacji** (Faint Shares of the Powerful Corporation) - Marianna Strzyżewska

GRY DECYZYJNE (DECISION GAMES)

- 15 ● **Symulacja giełdy** (Stock Market Simulation) - Jacek Dubisz, Zbigniew Olejniczak

ZASTOSOWANIA (APPLICATIONS)

- 16 ● **Moja biblioteka** (In My library) - Dariusz Przywieczerski
- 17 ● **Efektywna reklama** (Effective Advertising) - Hans Peter Bauer, Zbigniew Dworzecki, Hartmut Timme
- 18 ● **P-S-C - Prywatyzacja niejedno ma imię...** (PSC - The Different Faces of Privatization) - Zb.Mar.
- 19 ● **Biznes-plan w firmach handlowych** (Business Plan for Trade Companies) - Maria Adamska
- 22 ● **Metoda podejmowania decyzji rynkowych** (Method of Decision - Making in Marketing) - Sergiusz Grzybek
- 25 ● **Controlling (IX). Controlling operacyjny, cz. 2** (Controlling (IX). Operational Controlling, 2) - Jacek Goliszewski

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH  
(Review of Foreign Periodicals)

- 30 ● **Zarządzanie w latach dziewięćdziesiątych** (Management in the 1990s? "The Journal of Management Development", II 1991)
- 32 ● **Nowy światowy rynek pracy** (Global Work Force 2000: The New World Labor Market. "Harvard Business Review", III-IV 1991)
- 34 ● **Bezpłatna prywatyzacja w ZSRR** (Biezplatnaja priwatizacija. "Ekonomika i Organizacija Promyszlennogo Proizwodstwa", I 1991)
- 35 ● **Nowy wymiar kierowania - sensowność** (Sinn - eine neue Dimension der Führung. "Management Zeitschrift-IO", I 1991)
- 36 ● **Zarządzanie sprawnościowe, cz. I** (Performance Management - four Years on. "Management Services", I 1991)
- 38 ● **Przewycięzanie stresów** (Stress Management. "Management Services", IX 1990)
- 39 ● **Komputery zastępują ekspertów** (Computer mit menschlicher Fähigkeit ersetzen Experten. "Wirtschaft & Produktivität", I/II 1991)
- 40 ● **Instytut Usług Zarządzania w Wielkiej Brytanii** (Institute of Management Services - 50th Anniversary Yearbook, 1991. "Management Services" - 1991 - zeszyt specjalny)

**Z ostatniej chwili:** prof. Andrzej Zawisłak złożył na ręce premiera Jana Krzysztofa Bieleckiego rezygnację ze stanowiska. Dymisja została przyjęta i wniosek w tej sprawie zostanie przekazany do Sejmu.

(Redakcja)

## Łagodnie czy brutalniej?

Z Ministrem Przemysłu, prof. Andrzejem Zawisłakiem rozmawia Marek Dziduszko.

**Marek Dziduszko:** Bardzo często słyszę opinie, że menedżerowie nie radzą sobie z dzisiejszą sytuacją, że nie dostosowują do niej swoich organizacji. Innymi słowami - przedsiębiorstwa nie reagują na bodźce systemowe tak, jak zakładali twórcy tych bodźców. Czy nie jest to zbyt jednostronny punkt widzenia, skoro gołym okiem widać, że w sferach władzy (Rząd, Sejm, Belweder) występują wzajemne "blokady". Można nawet zapytać: czy sfery władzy są jeszcze w stanie skutecznie zarządzać?

**Prof. Andrzej Zawisłak:** Odwróciłbym to pytanie. Nie istnieje już model systemu społeczno-gospodarczego, w którym władza zarządza. Ona ma stworzyć odpowiednie mechanizmy formalnoprawne, które pozwolą na samoczynne funkcjonowanie gospodarki.

- W zbliżony sposób rozumiem właśnie termin "zarządzanie w kraju"....

- Rzeczywiście, może nasuwać się wątpliwość, czy system instrumentów uruchomiony niejako centralnie może wywołać takie zachowanie przedsiębiorstw, o jakie chodzi. Trzeba przyznać, że te impulsy, którymi steruje nasza polityka kredytowa, monetarna i finansowa nie dają oczekiwanych rezultatów. Nasuwa się bodaj czy nie najbardziej dramatyczne obecnie pytanie: czy instrumenty gry ekonomicznej są przez rząd stosowane ciągle zbyt łagodnie i subtelnie (jeżeli tak, to należałoby być brutalnym), czy też - zestaw ten nie jest "uszyty" na miarę faktycznego klienta? Jeżeli tak, to należałoby dokonać jakościowych zmian w tym zestawie....

- A więc?

- Ogólne założenia przyjęte dla kon-

cepcji przekształceń systemowych już nie mogą być zmienione. Otwarta jest natomiast kwestia wzbogacenia zestawu narzędzi przemian.

- Niejednokrotnie stwierdzał Pan, że Minister Przemysłu nie posiada instrumentów władzy odpowiednich dla roli tego resortu, a więc - możliwości skutecznego działania.

- Rozwiązania tego problemu będą domagał się w najbliższym czasie. Stwierdzam, że kiedy ten wywiad się ukáže, będziemy mieli w tej sprawie większą jasność. Nie wyobrażam sobie pełnienia funkcji ministra, w której sens wierzę bez jednoczesnego uzbrojenia go w instrumentarium pozwalające na implementację tejże polityki.

- O jakiego rodzaju uprawnienia chodzi Panu przede wszystkim?

- Jeżeli ministerstwo ma być odpowiedzialne za kreowanie i wprowadzanie polityki przemysłowej, musi podzielić pewne uprawnienia z ministerstwem finansów.

- Do roli superurzędu urasta Ministerstwo Przekształceń Własnościowych.

- Odpowiem krótko - musi być respektowana stara rzymska zasada: tyle władzy ile odpowiedzialności. Jeżeli dana instytucja odpowiada za pewien obszar spraw, musi mieć równocześnie możliwość oddziaływania na ten obszar. Do rozstrzygnięcia pozostaje pytanie o zakres odpowiedzialności...

- Po stu dniach rządu Jana Bieleckiego stwierdził Pan, że nie spodziewał się takiego rozmiaru szkód, jakie wyrządziły w przedsiębiorstwach rady pracownicze. O co konkretnie chodziło?

- Chociażby o wydłużanie w nies-

kończoność procesu podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie. To najdelikatniejszy zarzut. Nie ma natomiast wystarczająco ostrych słów krytyki dla sytuacji, w której dyrektor jest odwoływany ze stanowiska przez radę pracowniczą w trakcie prowadzenia negocjacji z partnerami zagranicznymi. Takie zdarzenie gdzieś daleko w Polsce powoduje nader często zadawanie mi pytań przez kontrahentów zagranicznych: kto właściwie u was rządzi? Trudno na nie poważnie odpowiedzieć.

- Komerccjalizacja i prywatyzacja to śmierć samorządów. Czyli - koniec z udziałem pracowników w zarządzaniu firmą? Prywatyzacja spotyka się raczej z poparciem społecznym, może więc na tym współzarządzaniu pracownikom niezbyt zależy?

- Ani komercjalizacja, ani prywatyzacja nie likwiduje w sposób mechaniczny współzarządzania pracowników w przedsiębiorstwie. Wszystko zależy od konkretnej sytuacji i jeżeli załogi są związane z firmą, utożsamiają się z nią, istnieje atmosfera wspólnoty - nie ma problemu. Można zarządzać poprzez współwłasność, akcjonariat pracowniczy. Dla takich rozwiązań istnieją odpowiednie preferencje.

- Trzeba jednak, aby pracodawcy i pracownicy mieli ten sam punkt widzenia i przyjmowali podobną postawę wobec problemów przedsiębiorstwa i zarządzania nim. Sądzi Pan, że podczas recesji gospodarczej tak głębokiej jak w Polsce jest to możliwe?

- Ludzie ci, chcą tego czy nie, są w "naturalnym mariażu", są skazani na siebie. Pracodawcy natomiast, mimo istnienia Konfederacji Pracodawców, ciągle zbyt słabo eksponują swoje zorganizowane przejawy działań.



**Ireneusz Ignaciuk  
Maciej Trybuchowski**

## Prywatyzacja branżowa -

Ireneusz Ignaciuk, Maciej Trybuchowski - Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

Rozpoczęty w Polsce proces prywatyzacji stwarza wiele problemów ze względu na jego zakres oraz zakładane tempo. Rozwiązanie tych problemów zadecyduje o sukcesie lub niepowodzeniu prywatyzacji. Dotychczasowy przebieg procesu prywatyzacji gospodarki polskiej skłania do pewnych konkluzji. W lipcu minął rok od uchwalenia przez Sejm ustawy o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych. Jednakże dostrzegalne efekty prywatyzacji można zaobserwować jedynie w handlu. Nie jest to efektem prywatyzacji opartej na ustawie, ale skutkiem rozpadu sektora spółdzielczego. W pozostałych sektorach większość majątku nadal pozostaje w rękach państwowych. Od tempa prywatyzacji zależą także wpływy do budżetu z tytułu prywatyzacji (w bieżącym roku zakłada się 1,5 biliona zł).

**Kolejną kwestią jest problem konkurencji stwarzanej przez prywatne firmy sektorowi państwowemu, który nie zdążył przekształcić się w prywatny. Dlatego istotne wydaje się stworzenie spójnego i zapewniającego powtarzalność modelu prywatyzacji.**

cyjnego. Sądzimy, że modelem takim może być model prywatyzacji branżowej (sektorowej). W odróżnieniu od dotychczas realizowanego modelu "prywatyzacji wybiórczej" proponujemy prowadzenie prywatyzacji całych branż. Przez branżę (sektor) rozumiemy tu grupę obejmującą przedsiębiorstwa zlokalizowane na terenie całego kraju, oferujące jednorodny produkt o identycznej lub zbliżonej technologii wytwarzania. Mogą to być przykładowo branże: jajczarsko-drobiarska, koncentratów spożywczych, mięsna, odzieżowa, cukrownicza, piwowarska.

Uważamy, że prywatyzacja branżowa stwarza korzyści dla gospodarki oraz dla efektywności samego procesu poprzez minimalizację i standaryzację prac związanych z przygotowaniem przedsiębiorstw do prywatyzacji. W prywatyzacji całych branż możliwe będzie wykorzystanie jednolitego zestawu technik oraz modeli prywatyzacji. Pozwoli to na przyspieszenie tego procesu. Powinno także minimalizować koszty, związane z rozpoznaniem rynku oraz oceną perspektyw branży, rozpoznaniem zagadnień strukturalnych i wzajemnych powiązań. Badania takie mogą być zrobione raz, a wykorzystane wielo-

krotnie (zmniejszając zakres obowiązków przygotowania raportu firm consultingowych). Prywatyzacja branży jest prywatyzacją poszczególnych przedsiębiorstw, jednak pewne techniki mogą być ujednolicone.

**Następnym problemem jest zapewnienie stanu równowagi w prywatyzowanej branży. Prywatyzacja nie powinna powodować dysproporcji w branży z tytułu tworzenia preferencji lub ograniczeń przedsiębiorstwom tylko i wyłącznie z tytułu określonego stanu własności. Prywatyzacja branżowa stwarza możliwości względnie równego startu przedsiębiorstwom tej samej branży.**

Rozpoczęta i przeprowadzona prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych wskazuje na dość znaczną względność kryteriów, jakimi kierowali się urzędnicy Ministerstwa Przekształceń Własnościowych dokonując wyboru przedsiębiorstw do publicznej emisji akcji. Przeprowadzenie publicznej emisji oraz rozwiązania przyjęte w ustawie o opodatkowaniu wzrostu wynagrodzeń wskazują pojawiające się problemy związane z sytuacją finansową podmiotów prawnych ze względu na strukturę własności. Niewątpliwie najlepsza jest sytuacja

### ŁAGODNIE CZY BRUTALNIEJ?

**- Będzie musiał Pan Minister Jednocześnie, czy też stopniowo ogłosić zasady polityki przemysłowej...**

**- Mam nadzieję, że pańska niecierpliwość wkrótce zostanie zaspokojona.**

**- Będzie też musiał Pan stwierdzić wyraźnie, które branże mają szanse**

**rozwoju, a które mieć ich nie będą. Stanie się Pan - proszę wybaczyć porównanie - dla niektórych wrogiem publicznym numer jeden...**

**- Taką rolę mogą odegrać bez żadnych obciążeń psychicznych. Jeżeli będę odbierany jako szwarc- charakter, a obiektywne dane będą wskazywać, że postępuję słusznie - negatywny**

**ny odbiór społeczny nie wprowadził mnie w żaden psychiczny dyskomfort. Trudno mi jednak mówić za całą moją rodzinę.**

**- Dziękuję za rozmowę.**

22 maja 1991 r.

Rozmawiał Marek Dzduszeko

# szansa czy konieczność?

firm prywatnych. Takie ustawienie reguł podatkowych stanowi element bardzo silny i motywujący do prywatyzacji. Rozwiązanie wydaje się być uzasadnione. Jednakże nierównoprawne traktowanie podmiotów byłoby zasadne wówczas, gdyby wszystkie firmy miały możliwość szybkiej prywatyzacji. W praktyce możliwość taka jest bardzo ograniczona.

Pojawia się zatem konieczność opracowania takiego modelu prywatyzacji, który ograniczałby konsekwencje konkurencji firm prywatnych (sprywatyzowanych) w stosunku do państwowych. Brak swobody kształtowania płac oraz mniejsze możliwości działania firm państwowych powodują, że w punkcie startu są one w gorszej pozycji. Wynika to przede wszystkim z faktu, że firmy prywatne lub sprywatyzowane działają na innych podstawach prawnych, dających im między innymi: swobodę kształtowania polityki finansowej (w tym przede wszystkim płacowej), zmiany w rozwiązaniach podatkowych (zniesienie dywidendy obligatoryjnej) oraz zmiany w systemie zarządzania (w tym zlikwidowanie rady pracowniczej).

Sprywatyzowane przedsiębiorstwo zrzuca więc z siebie balast ograniczeń, które niesie ustawa o przedsiębiorstwach państwowych i staje się z tego powodu bardziej konkurencyjne w porównaniu z firmami, które nadal działają jako państwowe w danej branży (sektorze). Prywatyzacja całej branży pozwoli uniknąć stwarzania nierównowagi w poszczególnych sektorach w wyniku arbitralnych decyzji ministerstwa dotyczących kolejności prywatyzowania przedsiębiorstw.

Bardzo istotne jest także **opracowanie przez Ministerstwo Przek-**

**ształceń Własnościowych spójnej i całościowej polityki** dotyczącej udziału kapitału zagranicznego w poszczególnych przedsiębiorstwach. Powinna to być polityka jasna, mająca na celu efektywność branży jako całości. Polityka taka będzie więc wymagać informacji o całej branży, a nie tylko o konkretnych przedsiębiorstwach. Całkowita dowolność i brak spójnej polityki w stosunku do kapitału zagranicznego oraz limitowanie działalności przedsiębiorstw państwowych stwarza poważne zagrożenia dla firm państwowych.

Zainteresowanie kapitału zagranicznego wiąże się niekiedy z przejmowaniem kontroli nad najlepszymi przedsiębiorstwami. Wejście silnych kapitałów niejednokrotnie ma na celu przejmowanie rynku zbytu, w mniejszym stopniu mocy produkcyjnych. Silne firmy mogą być zainteresowane likwidacją konkurencji polskich firm na rynku.

Może być tak jak w byłej NRD, gdzie silne zachodniemieckie przedsiębiorstwa nabywały firmy tylko po to, aby przejąć ich rynek, a firmy zamknąć. Jest więc bardzo istotne przyjęcie określonego wariantu działań. Sądzymy, że może on wyglądać w sposób następujący.

W etapie wstępnym należy przeprowadzić analizę branżową, która postawi diagnozę branży. Diagnoza powinna obejmować określenie sytuacji w zakresie technologii wytwarzania z odniesieniem do sytuacji w krajach wysoko rozwiniętych, możliwości nabywania technologii, zainteresowania kapitału zagranicznego polskimi przedsiębiorstwami, kondycją przedsiębiorstw danej branży, ich powiązaniemi pomiędzy sobą oraz wpływem

na inne branże. Dokonaniem wstępnym określić wariantów prywatyzacji z wprowadzeniem pewnej kategoryzacji do danego wariantu (odpada kwestia przewidzenia przez przedsiębiorstwo czy Ministerstwo Przekształceń Własnościowych zgodzi się na taki wariant). Równocześnie w MPW powstałby zespół zajmujący się daną branżą. Wyceny przedsiębiorstw branży można by dokonywać na przykład według metody księgowej oraz według mnożnika zysków, który byłby opracowany dla danej klasy przedsiębiorstw. Uproszczenie metody wyceny i procedur pozwoliłoby na szybką prywatyzację. Po wycenie może nastąpić sprzedaż na zasadzie ogólnej z określonymi preferencjami metod sprzedaży w poszczególnych grupach przedsiębiorstw.

**Prywatyzacja branży obejmowałaby** różne sposoby prywatyzacji wynikające z ustawy o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych: publiczną ofertę akcji, likwidację przedsiębiorstwa państwowego oraz przekazanie majątku spółce (na zasadach określonych ustawą) lub sprzedaż całego przedsiębiorstwa. Wybór sposobu prywatyzacji poszczególnych przedsiębiorstw zależeć będzie przede wszystkim od kondycji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstwa, od zamierzeń prywatyzacyjnych opracowanych w samym przedsiębiorstwie oraz od polityki państwa jako właściciela majątku. Sposób prywatyzacji powinien być wypadkową tych czynników. Powinien stać się również elementem szeroko rozumianej polityki przemysłowej w odniesieniu do poszczególnych sektorów.

Janusz Jamroga

## Aspekty organizacyjne w

Jeśli przyjmiemy, że misja współczesnego przedsiębiorstwa realizowana jest w rzeczywistości poza jego obrębem, w otoczeniu które akceptuje rezultaty jego działalności lub je odrzuca, to gros wysiłku musi być skierowane na zewnątrz, zaś

**zarządzanie przedsiębiorstwem polega na ciągłym kreowaniu programów dostosowawczych.**

Mimo uświadomienia sobie zaistniałych od początku 1990 roku różnic w warunkach realizacji procesów gospodarczych, zdecydowana większość reakcji przedsiębiorstw mieściła się w obszarze ograniczania nakładów, w tym przede wszystkim związanych z zatrudnieniem pracowników. Defensywne zachowania zaowocowały m.in. spadkiem produkcji, ograniczeniem różnorodności asortymentowej, zmniejszeniem konkurencyjności takich przedsiębiorstw na rynku. Przeżycie przedsiębiorstw wymaga od nich wielopłaszczyznowych przekształceń. W przekształcaniach tych ważną rolę powinny odgrywać zasady: kompleksowości interpretacji przedsiębiorstwa, spójności rozwiązań na wszystkich szczeblach gospodarki kraju, wywołania motywacji (społecznej akceptacji) do zmian oraz dywersyfikacji rozwiązań szczegółowych wybieranych według kryterium ich ekonomicznej wartości. Należy więc dopuścić możliwość szerokich poszukiwań i wypracowania różnorodnych modeli własnościowych, strukturalnych, prawnych czy posługiwania się odmiennymi formułami zarządzania.

**Z początkiem roku 1990 zaczęto uważniej przyglądać się rozwią-**

**zaniom których podstawą była prywatna własność środków produkcji,**

dostrzegając ich liczne zalety, obliczając korzyści i zestawiając szanse rozwojowe. Sięgnęto do mniej i bardziej odległych w czasie i przestrzeni rozwiązań zagranicznych (1), analizując istotę rozwiązań, ich oprzyrządowanie formalnoprawne oraz wywołane skutki. W tym klimacie (potrzeby szybkiego sukcesu gospodarczego i społecznego) uchwalono 13 maja 1990 roku ustawę o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych (2).

Nie zapominając o całkowicie innowacyjnym jakościowo charakterze tego przedsięwzięcia trzeba także mieć na uwadze jego skalę ilościową. Charakteryzuje ją zasięg podmiotowy (ponad 8000 przedsiębiorstw różnego rodzaju), zakładana intensywność (3 lata) oraz wielość uwarunkowań i ograniczeń trudnych niekiedy nawet do przewidzenia. Trzeba bowiem pamiętać, że prywatyzacja tylko 10% przedsiębiorstw państwowych to więcej niż osiągnięto do tej pory na świecie w warunkach gospodarki rynkowej, ze zorganizowanym i sprawnie funkcjonującym rynkiem kapitałowym, bez społecznej presji (3). Również przy znacznie wyższym poziomie wiedzy i świadomości ekonomicznej, mniej głębokim i na ogół przemijającym już kryzysie, wyższym poziomie konsumpcji, większej skłonności do oszczędności i inwestycji itp.

Jeśli więc weźmiemy pod uwagę rozległość i złożoność celów przedsięwzięcia, to jawi się nam ono jako gigantyczny eksperyment organizacyjny. Tym trudniejszy, że dotyczy w dominującym zakresie obiektów du-

zych, o średnim zatrudnieniu blisko 1000 osób, często rozproszonych na rozległych obszarach, o słabo zintegrowanych i pozostających w konflikcie załogach, preferujących bieżące korzyści i indywidualne cele a nie sprawy i wartości wspólne, nie nawykłych do ryzyka, przedsiębiorczości, gry ekonomicznej itp. Wymienione okoliczności zmuszają do uwzględnienia w procesach prywatyzacyjnych z niespotykaną dotąd w naszym kraju powagą podstawowych zasad i wymagań sprawnej organizacji pracy, a w tym: - intencji zawartych w tzw. triadzie Bieńkowskiego, aby uczestnicy tych procesów chcieli w nich uczestniczyć, wiedzieli, o co w nich chodzi, do czego prowadzą i na czym polega ich rola oraz aby byli zdolni wykonywać swoje zadania; - warunków stawianych każdemu działaniu przez tzw. cykl organizatorski H. Le Chatellera, aby pracę pod każdym względem odpowiednio przygotować, realizować ją dokładnie i konsekwentnie, uwzględniając zaistniałe nowe okoliczności, a także analizować jej przebieg i efekty, i dzielić się zdobytymi doświadczeniami z innymi.

### **Kariery organizacyjne w procesie prywatyzacji**

Aspekty organizatorskie wymagają szczególnej uwagi, mogą mieć charakter uniwersalny lub lokalny.

Pierwsza grupa związana jest z realnymi szansami na przeprowadzenie procesu prywatyzacji według przyjętych założeń. Dotyczy to równocześnie samych podmiotów gospodarczych i otoczenia, w którym one funkcjonują. Najważniejsze znaczenie mieć będzie sytuacja finansowa stron, a

Prof. dr hab. J. Jamroga - członek prezydium Zarządu Głównego TNOiK, uniwersytet w Szczecinie. Artykuł prezentujemy w skróconej wersji. (Redakcja)

# procesach prywatyzacyjnych

więc dysponowanie zasobami pieniężnymi i skłonność do inwestowania.

Celem głównym wydaje się być zarówno de iure, jak i de facto, sprzedaż dotychczasowego majątku państwowego "osobom trzecim". Zmiany formalnoprawne są tylko drogą do tego celu (4). Rodzi się może naiwne pytanie "dlaczego państwo chce się pozbyć swej własności?" i dalsze "czy rozumie to potencjalny nabywca?". Sądzić można, że jak w każdej transakcji handlowej sprzedający dąży do korzyści dla siebie. Może tu chodzić o dodatkowe zyski, zmniejszenie ponoszonych dotąd kosztów lub jedno i drugie. Jakich więc korzyści może spodziewać się nabywca, jakie też obowiązki nakłada na niego rola rzeczywistego współwłaściciela? Odpowiedź jest tu trudna i z pewnością nie po myśli większości oczekiwani i nadziei. Niewątpliwie nabywcy pragną pomnożyć zaangażowane kwoty, a w warunkach trudności materialnych oraz inflacji czas zwrotu nakładów posiada pierwszoplanowe znaczenie.

Cel nabywcy wydaje się być w krótkim czasie trudny do osiągnięcia. Pozostaje kwestia jego obowiązków i stopnia przygotowania do ich pełnienia. Rzeczywisty bowiem (bezpośredni i pośredni) udział w zarządzaniu firmą wymaga stałego interesowania się jej sytuacją i problemami, wkładu pracy w przygotowanie decyzji, udziału w negocjacjach, w czynnościach kontrolnych itp. Ilu będzie chętnych do takiego wysiłku oraz czy zawsze będą to osoby posiadające odpowiednio do tych prac walory - to następną otwartą kwestią.

Czy zrobiono wszystko co możliwe, aby uniknąć takich niedomówień czy wręcz nieprawdy? Czy procesy

przygotawcze, w tym również w zakresie informacyjnym, odpowiadały regułom sprawnego organizowania? Czy istniejące bariery informacyjne są skutkiem pomyłek i przypadkowych błędów, czy raczej elementem gry rynkowej i sposobem zwiększającym popyt? Sytuacja budzi liczne wątpliwości.

Grupa ograniczeń specjalistycznych dotyczy struktur organizacyjnych prywatyzowanych przedsiębiorstw, a ściślej ich zdolności adaptacyjnych i rozwojowych oraz intensywności cech sprzyjających takim procesom. Posłużymy się uproszczonym obrazem typowego przedsiębiorstwa państwowego końca lat osiemdziesiątych. Jest to najczęściej kombinat wielozakładowy o dosyć dużych związkach produkcyjnych, dużej wartości znacznie wyeksploatowanego majątku z dominacją budynków i budowli, kilkutyśięcnej i nadmiernej w stosunku do zadań załogi, rozbudowanej pionowo i poziomo strukturze organizacyjnej, niespójnym systemie kierowania, znacznej centralizacji uprawnień decyzyjnych, wysokim poziomie formalizacji, atomizowanych procesach pracy, niskiej dyscyplinie i odpowiedzialności za wyniki, małej integracji załogi z zakładem pracy i jego problemami. Koncentrując się na aspektach wyłącznie strukturalnych trzeba wyeksponować następujące zjawiska (5):

- nadmierne spleźnienie kierowania (tj. zbyt dużo szczebli hierarchicznych), co sprzyja centralizacji decyzji, wydłuża i pogarsza przebieg informacji oraz skłania do postaw zachowawczych;
- nadmierna liczba pionów organizacyjnych, służb i stanowisk o wąskiej specjalizacji utrudniająca współpracę

oraz kompleksowe widzenie zadań i problemów;

- centralizacja decyzji na najwyższych szczeblach zarządzania powodowana w znacznym stopniu brakiem zaufania do podwładnych i nieznanymi ich możliwości;

- nadmiar elementów składowych wynikających z inercji (piony, służby, komórki i stanowiska pozostawione po zakończeniu danej działalności) albo mających swe źródła w rozrzutności czy braku zaufania do pracowników (rozbudowane systemy i służby nadzoru, kontroli, ewidencji itp.).

Są to więc typowe organizacje hierarchiczne, o rozbudowanym wewnętrznym podziale pracy i dehumanizującej często specjalizacji, utrudnionej łączności i wymianie informacji. Intensywność wymienionych cech powoduje, że inicjują one lub petryfikują tendencje biurokratyczne jeszcze bardziej obniżające zdolności adaptacyjne i rozwojowe. Należy więc uwzględnić, że w sytuacji zamiaru szybkiego przekształcenia wszystkich przedsiębiorstw państwowych zagrożenie zamiany jednego, mało skutecznego szablonu na drugi może być również realnym zagrożeniem.

## Warunek skutecznej prywatyzacji

Czy możliwe jest więc osiągnięcie celów zaplanowanego przedsięwzięcia? Co może sprzyjać powiększeniu szans jego realizacji? To zaledwie synteza wątpliwości i obaw, bowiem każde przekształcenie własnościowe tworzy odrębną listę barier, zagrożeń, kosztów, konfliktów, ale też posiada własne, unikatowe szanse, atuty, pozytywne doświadczenia i sukcesy.



Parafrazując radę na sukces holenderskiego eksperta C. Rippena (6) można powiedzieć:

**przedsiębiorstwa muszą polegać na sobie, same wiedzieć, co dla nich jest najlepsze, jakie są ich silne i słabe strony. Muszą więc pamiętać, że ich firma nie jest kopią innych podmiotów gospodarczych.**

Już w fazie przeddecyzyjnej rodzą się spory, a nawet konflikty dotyczące wyboru ogólnej formuły zmian, zasad udostępniania akcji, metod wyceny wartości majątku, formy prowadzenia prac itp. Wątki ekonomiczne przeplatają się ze społecznymi, preferencje menedżerskie z samorządowymi i związkowymi. Celowe jest traktowanie przedsięwzięcia jako wymagającego wyodrębnionego systemu zarządzania (podsystemu zarządzania zmianą). Spośród kilku modelowych propozycji (7) dla warunków polskich najbardziej przydatne wydaje się być:

- prywatyzowanie drogą zarządzania zmianami;
- prywatyzowanie przez tworzenie koalicji.

Model pierwszy zalecić można tam, gdzie duży zakres przewidywanych zmian spotkać się może z małym zaangażowaniem pracowników lub dużą polaryzacją ich poglądów na temat celowości czy formuły tych zmian. Ciężar wprowadzenia zmian, ale i odpowiedzialność za ich skutki spada wtedy na kierownictwo przedsiębiorstwa lub inną tzw. grupę inicjatywną.

Model drugi przydatny jest szczególnie przy relatywnie dużym zainteresowaniu i poparciu zmian przez pracowników oraz mniejszym ich zasięgu lub lepszym przygotowaniu do zmian. Zespół inicjujący zmiany dąży do powstania silnego lobby, które wspólnie opracuje koncepcję i formę realizacji, a następnie zaangażuje własny autorytet i możliwości w jej wdrożenie.

Oba modele mają zastosowanie i mogą być skuteczne w tych przedsiębiorstwach, w których istnieje pewna sfera wspólnych celów i skłonność do integrowania się załogi wokół problemów firmy w trudnych dla niej sytuacjach. Chodzi tu jednak o znalezienie sposobów wyjścia z kryzysu drogą rozwoju i rzeczywistych prze-

kształceń, nie zaś poprzez zachowanie lub rozszerzenie wcześniej zdobytych przywilejów i utrzymanie monopolistycznej pozycji w stosunku do innych. W tej ostatniej kategorii mieści się - niestety - duża grupa przedsiębiorstw państwowych (8) o zatrudnieniu ponad 1000 osób, które mają zarówno stale pogarszającą się sytuację finansową, jak i coraz gorsze perspektywy rozwoju. Większość z nich nie chce zrozumieć, że źródła obecnych kłopotów i trudności tkwią w odległej nierzadko przeszłości i ściśle wiążą się z koncepcją wewnętrzną organizacji.

Czy i jak wobec tego przeprowadzić w tej grupie przedsiębiorstw prywatyzację? Potrzeba taka wydaje się być bezsporna, jednak z pewnymi, istotnymi uzupełnieniami i korektami. Pierwsze - to oparcie działań na samodzielnym prawie do wyboru momentu i koncepcji drogą namysłu, oceny szans i zagrożeń, czyli na indywidualizacji poczynań. Wymaga rozważenia sens ścisłego połączenia przekształceń własnościowych z radykalnymi zmianami struktur organizacyjnych przedsiębiorstw. Znaczna część tych kombinatów powstała wskutek decyzji administracyjnych, a inne rozwijały się koncentrując kapitał, środki produkcji i kadry przy wsparciu władz centralnych. Proces ten należy zatrzymać i odwrócić jego bieg. Jednostki organizacyjne, w których brak ekonomicznie potwierdzających się więzi technologicznych, należy jak najszybciej podzielić, co przyniesie szereg korzyści. Celowe wydaje się wprowadzenie obligatoryjnego obowiązku przeprowadzenia kompleksowej, zobjektywizowanej (np. przez niezależnych ekspertów) analizy i oceny sprawności struktury, łącznie z ustaleniem jej słabości, zagrożeń i patologii przed rozpoczęciem starań prywatyzacyjnych.

### O czym nie należy zapominać

Zmiany traktujemy jako zjawisko w każdej dziedzinie nieuchronne, jako jeden z podstawowych stymulatorów rozwoju, skutek i kierunek kreatywnych zachowań ludzi. Rytm zmian ulega jednak na naszych oczach skracaniu, co podnosi ich koszty i zmusza do starannego przygotowania. Chodzi o to, aby wdrażanie nowych rozwiązań było nie tylko skuteczne, ale także efektywne w wymiarze ekonomicznym. Stąd spośród uznanych strategii sku-

tecznego rozwoju organizacyjnego przedsiębiorstw bardziej odpowiadającą aktualnym potrzebom i warunkom polskim wydaje się być tzw. strategia rozwoju organizacyjnego wykorzystująca dostępną wiedzę o zmianach i różnorodnych sposobach adaptowania się do nich, realizowanych na ogół w długich cyklach, lecz systematycznie i konsekwentnie.

Zwracamy uwagę na dwie istotne dla przekształceń prywatyzacyjnych korzyści związane z zalecaną strategią. Są to:

- spowodowanie lepszego poinformowania uczestników zmian i osób zainteresowanych nimi oraz eliminacja niejasności informacyjnych spowodowanych różnicą między intencją ustawodawczą, a jej interpretacją przez odbiorców, co ma także bezpośredni wpływ na siłę i trwałość motywacji,
- uniknięcie działań pozornych, ukierunkowanych na cele uboczne, korzyści lokalne, niosące w rezultacie konflikty - takie niestety są doświadczenia z krajowych i zagranicznych przedsięwzięć prywatyzacyjnych (9) inicjowanych i narzucanych przedsiębiorstwom z zewnątrz, kojarzących aspekty ekonomiczne z tzw. sprawiedliwością społeczną.

Janusz Jamroga

1. R. CZERNIAWSKI: *Prywatyzacja*, Poltext 1990, s. 8-10.
2. Ustawa z dn. 13 lipca 1990 o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych (Dz. Ustaw nr 51, poz. 298).
3. *Vademecum prywatyzacji* - pod red. J. KWAŚNIEWSKIEGO, Potext 1991, s. 11-12.
4. R. CZERNIAWSKI: op. cit. s. 81.
5. *Wzbogacenie pracy kadry aparatu zarządzania* - raport z badań pod kier. J. JAMROGI w ramach CPBP 08.1, Sopot 1990.
6. B. WAWRZYŃIAK: *Jak przeżyć?* PFPK, Warszawa marzec 1991, mat. powielony.
7. B. WAWRZYŃIAK: *Polityka strategiczna*, op. cit., s. 66.
8. W przemyśle polskim 16,7% firm zatrudnia 65,3% ogółu pracowników przemysłowych i posiada identyczny udział w produkcji sprzedanej, a 113 największych (ponad 5 tys. zatrudnionych) ma odpowiednio wskaźniki na poziomie 23,3% i 21,2%. Podobnie ma się rzecz w budownictwie, a ostatnie lata nie wyhamowały tych tendencji (rocznik statystyczny 1990).
9. J. HENARD: *Krytycznie o prywatyzacji w Europie Wschodniej* (w) Zarządzanie na świecie nr 3/91.



Mirosław Długosz  
Elżbieta Naumienko

# Kapitał i ludzie - szanse i zagrożenia

## Korespondencja własna z USA

International Personnel Association (IPA) jest stowarzyszeniem zajmującym się problemami zarządzania najważniejszym czynnikiem w każdej organizacji czyli ludźmi. Jej członkiem może zostać organizacja spełniająca dwa warunki: znajdować się musi wśród "500" największych firm klasyfikowanych przez amerykański magazyn "Fortune" oraz musi działać na rynkach międzynarodowych. Na spotkania stowarzyszenia delegowani są przedstawiciele kierownictw firm (jedna lub dwie osoby) odpowiedzialni za zarządzanie zasobami ludzkimi. Na konferencjach organizowanych przez stowarzyszenie spotykają się więc ludzie zajmujący kluczowe stanowiska w blisko siedemdziesięciu największych i najbardziej znanych światowych firmach.

Tego wszystkiego dowiedzieliśmy się dopiero podczas konferencji zorganizowanej przez IPA w drugiej połowie kwietnia br. w Boca Raton na Florydzie. Zaproszenie na tę konferencję było dla nas zaskoczeniem. Otrzymałiśmy bowiem od zupełnie nieznanego nam wcześniej, tajemniczego stowarzyszenia propozycję przygotowania obszernego seminarium nawiązującego do naszych amerykańskich publikacji. Na miejscu zrozumieliśmy dopiero przyczynę stosowania tak niezwykle wysokich wymagań w trakcie przygotowań do seminarium (włącznie z wizytą przedstawicieli organizatorów w Warszawie w celu przedyskutowania sposobów poprowadzenia prezentacji, zapoznania się z przygotowanymi materiałami i ich bardzo starannym opracowaniem edytorskim w USA).

Tematem konferencji były "Ponadnarodowe problemy zarządzania ludźmi w organizacjach". W inauguracyjnym ją bloku tematycznym "Sytuacja w Europie Wschodniej i Związku

Radzieckim oraz jej wpływ na zarządzanie ludźmi" przedstawiliśmy uwarunkowania i problemy związane z przemianami gospodarczymi i społecznymi zachodzącymi w Polsce i w innych krajach naszego regionu (1). Z zainteresowaniem spotkały się gry decyzyjne wykorzystywane przez nas w treningu menedżerskim, w badaniach i consultingu. Przedstawiliśmy także wyniki badań, które przeprowadzono w ostatnich latach na próbie ponad 5000 polskich menedżerów z wykorzystaniem metod symulacyjnych i gier decyzyjnych (2).

Prof. James Kuhlman - dyrektor Soviet/East European Program University of South Carolina został zaproszony przez gospodarzy konferencji jako znawca i komentator przemian zachodzących w gospodarce radzieckiej. W trakcie seminarium "Pierestrojka - kryzys w zarządzaniu czy zarządzanie w kryzysie" dał on dowód wielkiej kompetencji i znakomitej orientacji w problemach Związku Radzieckiego oraz innych krajów postkomunistycznych.

Szczególnie interesujące było wystąpienie Lance'a Roullica - twórcy i wieloletniego szefa przedstawicielstwa Polaroid Corporation w Moskwie. Jego spostrzeżenia miały chwila mi wymiar bardzo praktyczny (na przykład jednym z podstawowych kryteriów zatrudnienia kierowców w Moskwie powinna być umiejętność zdobywania po zamknięciu sklepów alkoholu potrzebnego do prowadzenia negocjacji z partnerami radzieckimi. Swoje doświadczenia (związane z zarządzaniem i polityką kadrową) z działalności na innych "egzotycznych" rynkach prezentowali także przedstawiciele firm takich, jak Coca-Cola, Motorola, Mobil, IBM i wiele innych.

W ciągu kilkudniowego pobytu na Florydzie uczestnicy konferencji mieli

okazję wzięcia udziału w seminarjach dotyczących zmian w funkcjonowaniu wielkich organizacji na rynkach międzynarodowych. Liderem w tych dyskusjach była dr Nancy Adler - pierwsza kobieta - profesor zarządzania na Uniwersytecie McGill w Montrealu. Jej wystąpienie na temat przechodzenia od organizacji wielonarodowych do organizacji globalnych (Shifting Organizational Paradigms: Multinational to Global Enterprises) było ilustrowane przykładami z prac badawczych i konsultingowych prowadzonych przez zespoły pod jej kierunkiem.

Z wielu interesujących wyników badań chcielibyśmy zasygnalizować "poszukiwania" najbardziej międzynarodowej kompanii na świecie. Podstawowym problemem staje się tu wybór kryterium tej "międzynarodowości". Autorzy badań przyjęli wskaźnik (podkreślając jego umowność i niedoskonałość) liczbę paszportów różnych krajów w gronie osób zajmujących sto najwyższych pozycji w hierarchii zarządzania daną firmą. Okazało się, że najbardziej międzynarodową firmą na świecie jest Nestle (z siedzibą w Szwajcarii), w której w czołowej setce kadry kierowniczej są ludzie legitymujący się paszportami czterdziestu krajów. Wśród firm amerykańskich (z siedzibą centrali w USA) prym wiodzie IBM - paszporty dwudziestu krajów.

Nieodłącznym elementem pracy menedżera jest stres. Wzięli to pod uwagę organizatorzy konferencji przygotowując cały szereg zajęć rekreacyjnych, a także zajęć z ekspertem z zakresu psychologii organizacji. Prof. Judith Bardwick (poprzednio dziekan jednego z wydziałów Uniwersytetu w Ann Arbor, a obecnie znany konsultant kalifornijski) przedstawiła swoje bogate doświadczenia dotyczące in-



spirującej i destrukcyjnej roli stresu (a także możliwości jego dozowania) w organizacjach działających w wymiarze międzynarodowym.

Większość seminariów i zajęć wymagała dużej aktywności uczestników konferencji. Nasz podziw i szacunek wzbudził sposób podejścia do poleceń i zadań przedstawianych przez osoby prowadzące. Mimo wysokich pozycji i stanowisk wszyscy bez wyjątku pracowali z olbrzymim zaangażowaniem, starając się jak najdokładniej wywłączyć z wszelkich poleceń i jak najwięcej korzystać z oferowanej wiedzy. Dyskusje i pytania, jakie się pojawiły, służyły w każdym przypadku pogłębieniu tematu, a nie kwestionowaniu kompetencji prowadzących seminaria. To warto podkreślić, gdyż tego typu zaangażowanie przydałoby się wielu uczestnikom szkoleń i seminariów prowadzonych w naszym kraju (zwłaszcza w odniesieniu do kadry zajmującej kluczowe stanowiska w największych polskich przedsiębiorstwach).

W Boca Raton mieliśmy okazję prowadzenia licznych dyskusji dotyczących oceny sytuacji gospodarczej i społecznej we wschodniej części Europy. Nasi rozmówcy patrzyli na te problemy nie tylko przez pryzmat swoich doświadczeń menedżerskich, ale także oczyma potencjalnych inwestorów. Przez wiele dni mogliśmy się także przysłuchiwać wypowiedziom tych, którzy pierwsze doświadczenia we współpracy z krajami postkomunistycznymi mają już za sobą. Niektóre z tych uwag warte są naszym zdaniem odnotowania, gdyż - jak się wydaje - oddają coś więcej niż tylko indywidualny punkt widzenia osób je formułujących.

Po pierwsze wielkie firmy nie szukają (lub szukają w niewielkim stopniu) tak zwanej taniej siły roboczej. Kraje Europy Wschodniej interesują raczej jako miejsce zbytu wyrobów, ewentualnie produkcji i zbytu (3). Podnoszona w wielu wypowiedziach naszych polityków i liderów gospodarczych taniość siły roboczej nie jest dla światowych gigantów atrakcją głównie dlatego, że w większości przypadków stosują one wysoce zautomatyzowane (zrobotyzowane) technologie wytwarzania. Ich ocena atrakcyjności inwestowania w krajach naszego regionu jest więc zdecydowanie inna niż drobnych firm, których na tak zaawansowane technologie po prostu nie stać (i które tę coraz bar-

dziej względną taniość siły roboczej mogą wykorzystać).

Z faktu, że wielkie firmy zwracają tak dużą uwagę na nowe rynki zbytu, wynika jeszcze jedna ważna konsekwencja. Praktyczne zablokowanie (na skutek wprowadzenia rozliczeń dolarowych) od 1 stycznia 1991 roku wymiany handlowej ze Związkiem Radzieckim znacznie obniża atrakcyjność Polski jako potencjalnego pomostu na rynek radziecki. W opiniach wielu naszych rozmówców Węgry i Czechosłowacja zdecydowanie lepiej rozwiązały problemy współpracy ze Związkiem Radzieckim i stają się z tego powodu znacznie bardziej atrakcyjne jako ewentualne miejsce wytwarzania na rynek radziecki.

Oceniając konkurencyjność warunków inwestowania dla partnerów zagranicznych w różnych państwach Europy Wschodniej przedstawiciele wielkich koncernów stwierdzali, że Polska nie należy do krajów pod tym względem przodujących. Aby tę sytuację zmienić, należałoby dokonać następujących posunięć (ich kolejność jest odzwierciedleniem znaczenia przywidywanego przez potencjalnych inwestorów):

- stworzenie systemu wiarygodnej informacji o sytuacji gospodarczej, o warunkach prowadzenia działalności i ewentualnych partnerach,
- uchwalenie nowej (docelowej) wersji ustawy o inwestycjach zagranicznych,
- reforma systemu bankowego,
- poprawa systemu telekomunikacji,
- ostateczne i jednoznaczne uregulowania (ułatwienia) dotyczące nabywania gruntów i nieruchomości.

Polska musi też - zdaniem naszych rozmówców - odpowiedzieć sobie sama na pytanie, czy zainteresowana jest zagranicznymi inwestycjami na swoim terytorium. W krajach takich jak Węgry czy Czechosłowacja przekonują zachodnich inwestorów, że właśnie u nich najlepiej jest inwestować. W Polsce na pytanie, czy warto tu inwestować, w zasadzie nikt nie odpowiada twierdząco. Odpowiedzi na to pytanie zachodni biznesmeni muszą sami poszukiwać, gdy w innych krajach jest ona im wprost wmawiana bez żadnych wątpliwości.

Z drugiej strony podkreślano dojrzałość polskich reform i zmiany w sposobie myślenia o procesach gospodarczych, jakie u nas można dostrzec. Konfrontacja polskich przepisów gospodarczych i kierunków ich

zmian wypada szczególnie korzystnie na tle diskutowanych reform w radzieckim prawie karnym odnoszącym się do działalności gospodarczej. Zgodnie z wciąż (?) obowiązującymi przepisami w ZSRR za spekulację (karaną wieloletnim więzieniem, przepadkiem mienia lub obozem pracy) uważa się wszelkie nabywanie i odsprzedawanie dóbr w celu osiągnięcia zysku (4). Co na to nasi hurtownicy i handlowcy?

W Związku Radzieckim można także trafić do więzienia za produkowanie dóbr niskiej jakości, nie dotrzymujących standardów rynkowych lub niekompletnych (5). W "normalnych" krajach po prostu takich dóbr nikt nie kupi. Nasi rozmówcy uważali, że świadomość, na czym polega gospodarka rynkowa, długo jeszcze nie dotrze zarówno do elit gospodarczych, jak też do przeciętnych obywateli ZSRR. Złożoność sytuacji politycznej, gospodarczej i narodowościowej w tym kraju powoduje, że potężne firmy stosują wobec ZSRR strategię "Wait and See", czyli "poczekamy - zobaczymy". Na razie większość przedstawicielstw składa się z wynajętego pokoju hotelowego, telefonu i jednego pracownika. Mimo potencjalnej olbrzymiej atrakcyjności rynku radzieckiego (jako rynku zbytu) na poważne wejście i inwestycje decyduje się bardzo niewiele. Niestety wydaje się, że opisana tu zasada w znacznej mierze stosowana jest również w odniesieniu do naszego kraju.

W dyskusjach pojawiły się także stwierdzenia dotyczące różnorodności motywacji związanych z wchodzeniem na rynki Europy Wschodniej (6). Podkreślano, że jednym z głównych motywów inwestowania przez partnerów japońskich (a w mniejszym stopniu także amerykańskich) jest chęć zapewnienia sobie wejścia do EWG. Po ewentualnym włączeniu państw Europy Wschodniej do EWG producenci japońscy mogą mieć znacznie ułatwiony dostęp do rynków zjednoczonej Europy. Kapitał tajwański i czy południowoafrykański może podejmować próby inwestowania w Europie Wschodniej ze względów politycznych (nawiązywanie stosunków gospodarczych a później dyplomatycznych). Wielu jest także chętnych do wejścia na rynki państw Europy Wschodniej przy finansowym wsparciu ze środków przeznaczonych na pomoc dla państw Europy Wschodniej przez zachodnie rządy (np. finansowanie prac

Marianna Strzyżewska

# Słabe akcje potężnej korporacji

(czyli jak Japończycy poznali siłę swoich pieniędzy)

Doc. dr hab. M. Strzyżewska - Wydział Ekonomiki Produkcji Szkoły Głównej Handlowej. Autorka korzystała z informacji i doświadczeń zebranych podczas kilkumiesięcznego pobytu naukowego w Japonii. (Redakcja)

Największą firmą telekomunikacyjną na świecie jest Nippon Telegraph and Telephone Corporation (NTT). Firma ta powstała w 1985 roku. Ogólna liczba jej akcji wynosi 15600 tys. (wart. nominalna jednej - 50 tys. jenów). Właścicielem NTT jest państwo, ale ustawa o NTT przewiduje jej sprzedaż. Rząd zobowiązany został jednak do

zachowania jednej trzeciej wszystkich akcji NTT. Nabywcami pozostałych dwóch trzecich mogą być tylko Japończycy.

W półtora roku po ustawowej prywatyzacji i zmianie statusu firmy rząd przystąpił do jej sprzedaży. Wielkość transzy ustalono na 1950 tysięcy akcji. Pierwsza publiczna oferta miała miejsce w październiku 1986 roku. Na zasadzie przetargu, którego celem było ustalenie ceny emisji sprzedano 200 tysięcy akcji po 1197 tysięcy jenów (8200 USD) każde.

10 lutego 1987 r. akcje te po raz pierwszy były przedmiotem transakcji na giełdzie w Tokio, Osace i Nagoi; kurs wynosił 1600 tysięcy jenów (11000 USD).

**Bardzo szybko liczba akcjonariuszy i ceny akcji zaczęły rosnąć niemal lawinowo.**

W końcu marca 1987 roku liczba akcjonariuszy osiągnęła 700000 ustalając w ten sposób rekord w skali Japonii. Ceny akcji z 1,6 mln 10 lutego skoczyły do 2,67 mln jenów w końcu lutego, a 22 kwietnia do wysokości 3,18 mln jenów (22 tys.



## KAPITAŁ I LUDZIE...

studialnych, feasibility study i innych opracowań z funduszy typu "know-how" i środków na restrukturyzację gospodarki państw postkomunistycznych).

Pojawiło się też ciekawe pytanie, czy Polska będzie nabywać upadające przedsiębiorstwa w byłej NRD. Dzięki kupieniu za bezcen niektórych upadających przedsiębiorstw produkujące polskie firmy już od dziś mogłyby działać na rynkach EWG.

W krótkiej relacji nie można zawrzeć wszystkich wątków i elementów dyskusji, w jakiej mogliśmy uczestniczyć w Boca Raton. Warto jednak podkreślić prawdę nie dla wszystkich w Polsce oczywistą. Prowadzenie interesów na arenie międzynarodowej wymaga od kadry menedżerskiej olbrzymiej i w większości nieznaney w

naszym kraju wiedzy. Przedstawiciele wielkich korporacji opanowali tę wiedzę w znakomity sposób i stale (ciężko!) pracują nad jej pogłębieniem. Żle by się stało, gdybyśmy pod tym względem pozostali zbyt daleko w tyle. Warto tym problemom poświęcać więcej uwagi także na łamach Przewodnika Organizacji.

Mirosław Długosz  
Elżbieta Naumienko  
maj 1991

1. Elżbieta Naumienko, Mirosław Długosz: Towards a New Economy: Economic Transition and Human Resource Challenges, P.I.M., Warszawa 1991 (Proceedings of International Personnel Association, Boca Raton, USA, 1991).
2. Badania te uznane zostały w ubiegłym

roku przez specjalistów z International Simulation and Gaming Association za największe badania tego typu przeprowadzone z wykorzystaniem metod symulacyjnych i gier decyzyjnych.

3. Jako miejsce sprzedaży zagranicznych wyrobów traktują zresztą polski rynek także nasi rodzimi biznesmeni prowadzący całe masy towarów na ten rynek i bardzo niechętnie podejmujący działalność produkcyjną.
4. Por. także: USSR Legal Materials, The Parker School of Foreign and Comparative Law, Columbia University, December 1990.
5. j.w.
6. Podobne opinie i sformułowania były między innymi przedmiotem dyskusji na seminarium dotyczącym udziału kapitału zagranicznego w procesie prywatyzacji w Polsce zorganizowanym przez Wydział Zarządzania UW w maju br. (z udziałem min. Andrzeja M. Zawiślaka).



USD) (2). Przewidywano, że osiągną nawet wysokość 10 mln jenów. Był to jednak punkt kulminacyjny niezwyklej dziesięcioletniej wspinaczki.

Po 22 kwietnia 1987 roku ceny akcji NTT zaczęły dość szybko spadać (na przełomie czerwca i lipca do poziomu 2,3-2,4 mln jenów), a 13 października znów odnotowano 3 mln jenów za akcje. 20 października był "czarnym poniedziałkiem" na giełdzie tokijskiej. Krach wywołał lawinę poleceń sprzedaży. Średnio w okresie 20 października - 11 listopada ceny akcji spadły o 22%. Ceny akcji NTT spadły jednak tylko o 14%. Z punktu widzenia NTT sytuacja wyglądała więc stosunkowo korzystnie. Mimo bessy, rząd wystąpił z drugą publiczną ofertą w dniach 9-12 listopada 1987 roku. Udostępnionych zostało 1950000 akcji po 2550 tys. jenów.

Znawcy giełdy sądzili, że inwestorzy powstrzymają się od nabycia papierów NTT. Istotnie część inwestorów wobec bessy na rynku wycofała swoje wcześniejsze zamówienia. Na ich miejsce znajdowali się jednak natychmiast inni chętni. Popyt okazał się tak ogromny, że nie wszyscy chętni mogli zakupić akcje (3). Firmy maklerskie były obłożone zleceniami. Uruchomione zostały duże fundusze spekulacyjne. Akcje NTT wydawały się wolne od ryzyka (4).

#### **Indywidualni inwestorzy traktowali zakup akcji tak jak nabycie części samej Japonii.**

Ponadto zakupy pierwszej partii akcji były bardzo korzystne. Brany był pod uwagę fakt, że telekomunikacja stanowi przyszłościową gałąź gospodarki japońskiej.

Rząd był bardzo zainteresowany utrzymaniem wysokiego kursu akcji. Na 1988 rok zaplanowano bowiem wykorzystanie wpływow ze sprzedaży akcji NTT na poprawę infrastruktury społecznej oraz wykupienie obligacji rządowych wypuszczonych w celu pokrycia deficytu budżetowego.

Pomimo ogromnego popytu w listopadzie 1987 roku, ceny akcji wykazywały tendencję spadkową -

1 stycznia 1988 roku spadły do poziomu 2800 tysięcy jenów. Następnie przez kilka miesięcy utrzymywała się lekka tendencja wzrostowa, jednakże jesienią ceny spadły do 1900 tysięcy. Mimo to rząd wystąpił z kolejną transzą.

Trzecia partia akcji została zakupiona głównie przez instytucjonalnych inwestorów. Indywidualni nabywcy wstrzymywali się z zakupem z powodu wyraźnej tendencji spadkowej cen akcji (5). Pierwsza i druga transza już zostały w pełni zamówione w pierwszym dniu subskrypcji, natomiast trzecia transza wymagała dwóch tygodni na pokrycie zleceniami, pomimo aktywnej promocji ze strony firm ubezpieczeniowych i redukcji oferty z 1,95 mln do 1,55 mln oraz obniżenia ceny do 1900 tys. z poprzedniego poziomu 2550 tys. Trzecia oferta pogłębiła niekorzystną tendencję, jaka zarysowała się od kwietnia 1987 i pogłębiła w 1988 roku.

#### **W grudniu 1988 r. w związku z zamieszczeniem w aferę korupcyjną zrezygnował ze swego stanowiska H. Shinto, prezes NTT, wysoko ceniony, długoletni lider tej firmy.**

Od tego momentu do początku lutego 1989 ceny akcji spadły z 1,79 mln do 1,68 mln.

Na początku 1989 roku ogólna sytuacja na giełdzie tokijskiej była bardzo korzystna. Jednakże ceny akcji NTT spadły do 1,6 mln jenów, a więc do poziomu z którego wystartowały na giełdzie. 6 marca 1986 roku H. Shinto został aresztowany. 22 marca akcje NTT spadły poniżej 1,6 mln jenów. 14 kwietnia za jedną akcję płacono już tylko 1,42 mln jenów. Prawie na tym samym poziomie odnotowane zostały ceny w styczniu 1990 roku. W następnych miesiącach 1990 sytuacja nie poprawiła się. 19 marca - po raz pierwszy odnotowano spadek kursu akcji poniżej ceny emisyjnej, tj. 1,197 tysięcy jenów. Wprawdzie w sierpniu z związku z inwazją iracką ceny poszły w górę, ale wkrótce spadły, by 1 października dojść do katastrofalnie niskiego poziomu 770 tys. jenów.

**Jakie były przyczyny tego dra-**

#### **matycznego spadku cen akcji znakomitej firmy?**

Wskazuje się na kilka przyczyn.

- Gwałtowne fluktuacje cen akcji - przypisywane są rosnącej dominacji instytucjonalnych inwestorów na giełdzie. Udział wartości transakcji zawieranych przez indywidualnych inwestorów (w procencie do ogółu wartości transakcji na rynku) spadł z 40% w 1985 roku do ok. 29% w lutym 1987 roku, natomiast udział inwestorów instytucjonalnych w tym samym czasie podwoił się rosnąc z 8% do 16% (6).

- W przypadku NTT główne znaczenie przypisuje się czynnikom związanym wyłącznie z tą firmą. Chodzi o koncepcję podziału wielkiej NTT na kilka mniejszych firm. Mimo demonopolizacji rynku telekomunikacyjnego polegającej na otwarciu go dla nowych firm, NTT zajmuje nadal najważniejszą pozycję. Zwolennicy zwiększenia konkurencji optują więc za rozbięciem organizacyjnym monopolu.

Idea rozbięcia NTT pojawiła się już w okresie przygotowań do prywatyzacji tej firmy. Mimo to prywatyzacja nie pociągała jej podziału. Na początku 1990 roku Ministerstwo Poczty i Telekomunikacji wróciło jednak do tej idei i przedstawiło koncepcję podzielenia NTT na wiele mniejszych kompanii. Wywołało to rozszerzenie się niepewności co do przyszłości korporacji. Posiadacze akcji potężnej do tej pory firmy poczuli się zagrożeni. Niepewność ta w połączeniu z ogólnym spadkiem notowań na giełdzie w Tokio spowodowała (19 marca 1990) spadek cen akcji poniżej ceny emisyjnej (7).

- Kolejną przyczyną spadku notowań NTT stała się afera, w którą zamieszany był prezes NTT Hisahi Shinto.

NTT została pozbawiona lidera, który miał opinię znakomitego biznesmena, wpłynęło to negatywnie na ceny akcji.

- Były też poglądy, że spadek akcji wynikał w pewnym stopniu z braku jasnego planu sprzedaży akcji NTT przez Ministerstwo Finansów. Wywołało to niepewność na rynku i pogłębiło spadek kursów akcji. Mini-

sterstwo zdecydowało się na trzecią transzę, mimo że ceny były niższe niż przy drugiej i mimo ujawnienia afery, w którą zamieszany był Hishai Shinto. Zachwiana została wiara, szczególnie Indywidualnych Inwestorów, że rząd nie dopuści do takiego spadku cen akcji, który spowoduje, że ich nabywcy zaczną tracić zainwestowane w nie oszczędności (8).

• Mimo potęgi ekonomicznej NTT przeżywa pewne problemy wynikające z realizacji polityki deregulacji i demonopolizacji. Nowe formy telekomunikacyjne opanowują najbardziej zyskowe segmenty rynku. NTT zmuszona była podjąć konkurencję cenową i obniżyć ceny świadczonych usług. Spada tempo wzrostu zysku. Problemy te również będą niepokój akcjonariuszy NTT.

#### **Dramatyczne załamanie kursu akcji NTT pociągnęło wiele skutków.**

1. Po niebywałym skoku cen akcji i ogromnym popycie zgłoszonym przy pierwszej i drugiej sprzedaży, ich dramatyczny spadek poniżej ceny emisyjnej wywołał szok wśród akcjonariuszy. Zaczęto w panice sprzedawać akcje. Po tych przykrych doświadczeniach - zdaniem przedstawiciela towarzystwa ubezpieczeniowego Nomuru Securities Co. - indywidualni inwestorzy będą poważnie zastanawiali się nad zakupem akcji prywatyzowanych firm niezależnie od tego, czy będzie to NTT czy inna kompania (9).

2. Spadek akcji jest poważnym problemem dla Ministerstwa Finansów, które zmuszone było dwukrotnie odkładać sprzedaż kolejnej czwartej partii akcji, a wpływy uzyskane z poprzedniej, trzeciej transzy były mniejsze niż oczekiwano. Do końca 1990 roku sprzedano w 3 ratach 5,4 mln akcji. 10,2 pozostaje nadal własnością rządu.

3. Spadek cen akcji NTT oddalił perspektywy sprzedaży akcji niektórych kompanii Japońskich Kolei (JR) powstałych w wyniku podzielenia i sprywatyzowania JNR. Do dziś cały pakiet pozostaje w posiadaniu państwa. Podobnie jest ze sprywatyzowaną JTS.

4. Spadek cen akcji i odejście H.Shinto doprowadziło do wzmocnienia kontroli Ministerstwa Poczty i Telekomunikacji nad sprywatyzowaną korporacją. W okresie działalności H.Shinto NTT dążyła do wykorzystania swobody w zarządaniu uzyskanej dzięki prywatyzacji. H.Shinto prowadził aktywną, ofensywną, samodzielną politykę. Była ona jednym z czynników wzmagających popyt na akcje NTT i podnoszącym ich ceny. Polityka ta uzyskała nawet swoją nazwę "shinto-izm". Załamała się ona jednak po odejściu jej autora przekształcając się w politykę pasywną, opartą na realizacji poleceń MPT.

#### **Jakie działania były i są podejmowane w celu poprawy notowań NTT?**

• Kiedy 20 października 1987 roku nastąpił krach na Giełdzie Tokijskiej - tzw. czarny poniedziałek, a firmy maklerskie zasypane zostały lawiną poleceń sprzedaży, Ministerstwo Finansów przygotowujące drugą sprzedaż akcji NTT wezwało przedstawicieli największych firm ubezpieczeniowych i zwróciło się do nich z prośbą o wspieranie cen akcji NTT. Prośba ta została spełniona. Trzecia transza wykupiona została głównie przez inwestorów instytucjonalnych. Nie zapobiegło to jednak katastrofie.

• W 1989 i 1990 roku zniżkowa tendencja cen akcji utrwaliła się. W związku z tym Ministerstwo Finansów przygotowało plan, który pozwoli na sprzedaż akcji NTT tak, aby podnieść ceny akcji i nie dopuszczać do ich gwałtownych fluktuacji. Obecnie Ministerstwo posiada 10,2 mln akcji. 5 mln trzymany jest na specjalnym rachunku funduszu, z którego pokrywa się odsetki od długu publicznego. Te akcje MF zamierza sprzedać w regularnych odstępach poczynając od roku finansowego 1991, który zaczął się 1 kwietnia. MF uważało, że rząd powinien zakończyć upłynnianie akcji w roku finansowym 1997. Sprzedaż powinna być dokonywana niezależnie od kształtowania się cen akcji. Wstrzymanie sprzedaży mogłoby być uzasadnione tylko poważnym krachem na giełdzie. Pozostałe 5,2 mln akcji ma być

przechowywane na specjalnym rachunku, z którego będą finansowane inwestycje przemysłowe. Akcje te - zgodnie z ustawą o NTT - stanowiące 1/3 całej emisji powinny pozostać własnością państwową. Rząd jednak optuje za tym, aby dotychczasowy warunek zachowania 1/3 całości akcji zmienić na warunek określający liczebnie stan posiadania akcji przez państwo i ustalić go na stałym poziomie 5,2 mln. Te dwie propozycje - określenie liczebnie a nie proporcjonalnie państwowego pakietu akcji oraz sprzedaż w ratach - mają na celu stabilizację rynku akcji NTT.

Zamiana zasady określenia pakietu akcji państwowych z proporcjonalnej (w stosunku do całości wyemitowanych akcji) na liczebną (wyznaczenie stałej liczby akcji państwowych) ułatwi NTT emisję obligacji. W ten sposób korporacja uzyska dodatkowy kapitał poprawiający jej sytuację i tym samym przyczyni się do stabilizacji cen akcji. Określenie harmonogramu i liczby wypływających na rynek akcji zmniejszy niepewność dotyczącą ich losów i tym samym zmniejszy niepewność na rynku (10).

Kolejną propozycją ze strony Ministerstwa Finansów jest ulokowanie akcji NTT na giełdzie nowojorskiej w roku finansowym 1991. Wymagałoby to zmiany w ustawie o NTT, która nie zezwalała na wchodzenie cudzoziemców w prawa akcjonariuszy NTT. Kapitał zagraniczny praktycznie posiada kilka procent sprzedanych akcji (w 1989 r. 5%), lecz nie mogą one być rejestrowane na nazwisko właściciela, a w konsekwencji - ich posiadacz nie może realizować swoich praw jako akcjonariusz; nie ma prawa głosu na walnym zgromadzeniu i nie może otrzymywać dywidendy (11) Istnieje opinia, że

#### **zezwoleń cudzoziemcom na nabywanie akcji wpłynęłoby korzystnie na ich kurs.**

Rodzą się jednak wątpliwości, czy cudzoziemcy kupią te akcje.

NTT jest zdecydowanie przeciwne sprzedaży akcji NTT kapitałowi zagranicznemu argumentując, że



krok ten naraził na szwank bezpieczeństwo narodowe Japonii i zdestabilizuje NTT przechodzącą obecnie przez okres procesów deregulacji i demonopolizacji. Przeciwnicy takiego stanowiska wskazują jednak, że w istocie chodzi o obawy MPT przed utratą kontroli nad NTT. Ministerstwo finansów argumentuje, że AT&T, a także British Telecommunications PLC dopuściły własność zagraniczną. Ich akcje były notowane na giełdach całego świata. Podkreśla się również, że USA są niezadowolone z zasady wyłączenia kapitału krajowego we własności NTT. Można przewidywać, że siła MF i presja zagranicznej zwycięży opór NTT i w 1991 roku japoński gigant będzie notowany na giełdzie nowojorskiej (NYSE).

Zapowiedź sprzedaży akcji w Nowym Jorku wywołała reakcję giełdy tokijskiej. Ceny akcji z 770 tys. w dniu 1 października 1990 r. skoczyły o 46,75%, tj. do 1,13 mln w dniu 2 listopada. Zdaniem obserwatorów był to jednak tylko krótkotrwały wynik polowania na okazję przez indywidualnych inwestorów (12).

### Jakie są rokowania dla NTT?

Można przytoczyć poważne argumenty, że akcje tej firmy wzmocnią się.

- NTT jest niewątpliwie jedną z najlepszych firm na świecie. W związku z tym ceny jej akcji nie mogą ciągle spadać i po zaburzeniach wywołanych głównie czynnikami zewnętrznymi (afera z liderem, pogłoski o podziale NTT, nie w pełni przemysłana sprzedaż akcji przez MF) ustabilizują się i będą wysoko korzystnym papierem wartościowym.

- Taki sam wniosek wynika też z rosnącego znaczenia rynku telekomunikacyjnego na świecie i w Japonii. Telekomunikacja będzie stanowiła zgodnie z koncepcjami MITI rdzeń przyszłego przemysłu Japonii. Przed NTT otwiera się rynek o wielkich perspektywach, na którym ona sama jest groźnym konkurentem. Są jednak i wątpliwości dotyczące pomyślnych losów NTT, które wynikają z warunków, w jakich ona się znalazła (13).

W wyniku procesów deregulacji i prywatyzacji oraz prowadzonej przez MPT polityki NTT natrafia na poważne trudności. Zysk (przed opodatkowaniem) za okres pierwszego półrocza roku finansowego 1990 spadł o 23,7% w stosunku do roku poprzedniego, choć sprzedaż wzrosła o 3%.

NTT przewidywała, że za cały rok 1990 spadek zysku wyniesie 8%, sprzedaż wzrosła o 3%. Wynika to w dużym stopniu z podjęcia cenowej walki konkurencyjnej z nowymi firmami telekomunikacyjnymi, które wchodzi na zdemonopolizowany rynek.

- Wątpliwości akcjonariuszy może budzić także polityka MPT wobec NTT. Po aferze z Hisahi Shinto ministerstwo zwiększyło kontrolę nad NTT ograniczając jej samodzielność. Zdecydowanie prowadzi też politykę zwiększenia konkurencji na rynku telekomunikacyjnym przez pogorszenie warunków konkurencji dla NTT (np. NTT nie może obniżyć samodzielnie taryf za rozmowy telefoniczne, a MPT utrzymuje je poniżej tych, które proponują nowe firmy wchodzące na rynek). MPT nie dopuszcza też do rozproszenia siły konkurencji nowych firm przez skuteczne skłanianie ich do łączenia swoich

możliwości w walce z NTT.

- Groźna dla przyszłości NTT wydaje się też idea podziału NTT na kilka mniejszych kompanii. Nowe firmy telekomunikacyjne zdecydowanie walczą o rozbięcie groźnego konkurenta. Jednak podział NTT zmniejszyłby jej siłę konkurencyjną nie tylko w kraju, ale i na rynku międzynarodowym. Trudno powiedzieć czy do tego dojdzie.

Marianna Strzyżewska

1. *NTT shareholders top 700000*, The Japan Economic Journal, April 11, 1987.
2. *NTT Shares scorch skyward*, The Japan Economic Journal, March 7, 1987.
3. *NOBUO-TAKAHASHI, Market crash falls to rattle NTT buyers*, The Japan Economic Journal, November 28, 1987.
4. *NTT - fever grips the notion: brokers swamped*, The Japan Economic Journal, October 17, 1987.
5. *NTT Stock Sale*, Japan Economic Institute Report, October 28, 1988, No 41 B, p. 11.
6. *Takuo Ikeda, Stock Market Fund surplus, NTT fever fuel expansion*, The Japan Economic Journal, June 6, 1987.
7. *Foreign ownership of NTT stock looks likely*, The Japan Economic Journal, November 10, 1990.
8. *NTT Stock*, Japan Economic Institute Report, September 22, 1989, No. 36B p. 13.
9. *NTT price slump hurts investors*, The Japan Economic Journal, December 19, 1987.
10. *Ministry plans NTT stock sale*, The Japan Economic Journal, December 1, 1990.
11. *Finance Ministry considers letting foreigners buy shares to boost prices*, The Japan Economic Journal, April 1, 1989.
12. *Foreign ownership of NTT stock looks likely*, The Japan Economic Journal, November 10, 1990.
13. *NTT to cut charges by average 5%*, The Japan Economic Journal, December 1, 1990.

- metody prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych
- Cele, zakres, podstawy i tryb prywatyzacji
- Wycena przedsiębiorstw państwowych - przeгляд koncepcji
- Praktyka wyceny

BROSZURĘ "PRYWATYZACJA - ILE WARTOŚĆ JEST PRZEDSIĘBIORSTWO, W KTÓRYM PRACUJESZ?" MOŻNA KUPIĆ W REDAKCJI "PRZEGLĄDU ORGANIZACJI"

Gra decyzyjna MAKLER 89 została zaprojektowana przez dra Jacka Dubisza (Katedra Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Adama Mickiewicza w Poznaniu) i dra Zbigniewa Olejniczaka (Międzywojewódzki Ośrodek Doskonalenia Kadr Administracji Rządowej w Poznaniu). Mamy nadzieję, że w przyszłości będziemy mogli zaprezentować także inne gry, wykorzystywane przez tych autorów. Zachęcamy innych projektantów gier decyzyjnych do współpracy z naszą redakcją. (Redakcja)

**Jacek Dubisz**  
**Zbigniew Olejniczak**

## Symulacja giełdy

W zamyśle autorów, gra Makler 89 (jej pierwotna wersja powstała w 1989 r.) ma przedstawiać podstawowe zasady funkcjonowania giełdy. Najważniejsze z nich to zmiany kursów walut, akcji, rozróżnienie kursów otwarcia i zamknięcia, gra spekulacyjna, sekwencyjność decyzji maklerskich i ich współzależność ze zmianami kursów, itp. Uczestnicy uczą się operować pojęciami giełdowymi, podejmując decyzje alokacyjne dotyczące kupna lub sprzedaży czterech walut (frank, funt, korona, marka), akcji dziesięciu przedsiębiorstw z branży motoryzacyjnej oraz uczestnictwa w spekulacyjnym wzroście lub spadku cen złota (hossa, bessa złota). Decyzje podejmowane są w warunkach niepewności (bez znajomości wszystkich parametrów systemu). Nie znane są również działania podejmowane przez innych uczestników. Sprzyja to kształceniu umiejętności prognozowania zmian zachodzących na giełdzie, ekstrapolacji dotychczasowych kursów, przewidywaniu zachowania się innych uczestników, itp. Warunki niepewności mogą być ograniczane w wyniku napływu informacji dotyczących zmian w gospodarce światowej, sytuacji gospodarczej poszczególnych państw, informacji o kondycji finansowej firm, czy wreszcie na skutek przewidywań ekspertów. W grze możliwe jest uzyskiwanie informacji dodatkowych (poza ogólnodostępnymi i nieodpłatnymi) korzystając z płatnych porad indywidualnych w firmie consultingowej. Biegnący napływ informacji wymusza szyb-

kie, elastyczne reagowanie na zmiany warunków giełdowych i czynników zewnętrznych.

Z racji jednakowych poziomów wyjściowych i równych szans dla wszystkich uczestników, gra Makler 89 daje pełne możliwości wprowadzania elementów rywalizacji i współzawodnictwa. Przesłanką tego jest również fakt, że na sytuację na giełdzie wpływ mają tylko uczestnicy i oni decydują o poziomie i zmianach kursów, które są wypadkową działań podjętych przez nich wszystkich.

Z założenia w grze może uczestniczyć od 6 do 15 zespołów kilkusobowych. Grupy 4-6 osobowe najlepiej spełniają cel dodatkowy gry, tzn. nabycie umiejętności współdziałania w zespołach ludzkich, symulujących biura maklerskie.

Gra obejmuje dziesięć tur decyzyjnych z uwzględnieniem limitów czasowych na przygotowanie decyzji i samodzielne ich wprowadzenie do mikrokomputera. W zależności od liczby zespołów i stopnia przygotowania merytorycznego (pożądane jest poprzedzenie gry wykładem teoretycznym specjalisty) gra trwa od 6 do 12 godzin.

W każdej turze zespoły podejmują decyzje o charakterze zleceń maklerskich. Wielkość transakcji kupna-sprzedaży ograniczona jest jedynie wielkością posiadanego majątku (stan wyjściowy to 200 tys. USD) i stanem

konta gotówkowego (stan wyjściowy 20 tys. USD). Istnieje możliwość transakcji kredytowych (oprocentowanie kredytu ustalone zostało na poziomie 40% przy 5% stopie inflacji).

Po wprowadzeniu do komputera indywidualnej decyzji, uczestnicy otrzymują wydruk podjętej decyzji (jako kontrolny) wraz z bieżącymi stanami posiadania na poszczególnych kontach i pozycjach, stanem konta gotówkowego i wartością majątku całkowitego liczonego wg bieżących kursów giełdowych. Następnie ustalana jest klasyfikacja wg wielkości zgromadzonego majątku w danej turze. Celem podejmowanych działań jest maksymalizacja majątku (pieniężnego i rzeczowego). Cel realizowany jest poprzez alokację i zmiany kursów giełdowych będących narzędziem wyceny majątku rzeczowego. Kryterium oceny jest skala przyrostów (bądź w skrajnym przypadku spadków) majątku całkowitego. Z dotychczasowych doświadczeń autorów wynika, że najlepsi uczestnicy ze stanu 200 tys. USD uzyskiwali majątek w granicach 1,0-1,6 mln USD.

W grze Makler 89 przewidziano istnienie dwóch względnie niezależnych instytucji związanych z funkcjonowaniem giełdy. Jedną z nich jest firma consultingowa, o której już wspomniano, udzielająca płatnych informacji i porad (cena jest negocjowana zgodnie z prawem popytu i podaży). Dzięki temu gra jest atrakcyjniejsza i uczestnicy mają szanse





weryfikowania swoich decyzji. Drugą instytucją jest prowadzący grę, którego zadania są dwójakiego rodzaju:

- administracyjne, tj. przestrzeganie limitów czasowych, organizowanie pracy giełdy, przekazywanie bieżących kursów walut i akcji oraz złota;
- przeglądanie po każdej turze parametrów gry, ewentualna ich korekta (do zmian kursów włącznie) oraz wybór (liczba i rodzaj) ogólnodostępnych informacji dodatkowych. W programie gry przewidziano zbiór gotowych komunikatów, które prowadzący może wykorzystać.

Zgodnie z regułami gry prowadzący nie ma wpływu na decyzje zespołów, nie może wpływać na ich sytuację na giełdzie i nie wpływa na wyniki końcowe. Może natomiast zmienić skalę trudności, stymulować do współzawodnictwa, uatrakcyjnić przebieg gry.

Komputer w grze pełni rolę administratora giełdy, ustala kursy otwarcia, notuje transakcje, oblicza zmiany kursów, ocenia ogólną sytuację giełdową i majątkową uczestników, realizuje wygrane w grze spekulacyjnej na giełdzie złota.

Obsługa programu nie jest skomplikowana i po jednej przyzakładowej operacji może być samodzielnie realizowana przez grających. Program zakłada pracę w trybie konsersacyjnym, co pomaga ustrzec się przed błędami. Samodzielna obsługa sprzętu przez grających przyczynia się do poznania lub doskonalenia umiejętności obsługi komputerów.

Dotychczas uczestnikami gier były osoby o bardzo zróżnicowanej znajomości problematyki giełdowej. Kilkakrotnie wykorzystano grę w kształceniu zawodowych maklerów, parokrotnie kadry kierowniczej przedsiębiorstw państwowych, w dokształcaniu menedżerskim (studia podyplomowe), menedżerów sportu (szefowie klubów sportowych), kadry kierowniczej administracji państwowej (szczebel wojewódzki i miejski). Kształcono także kadry kierowniczą z ZSRR (dyrektorzy przedsiębiorstw okręgu charkowskiego) i innych.

Skłonność do ryzyka w trakcie gry nie rozkłada się równomiernie. Pierwsze dwie lub trzy tury to okres zaznajamiania się z regułami giełdy i możli-

wościami wpływu na sytuację giełdową. Gra nabiera tempa w czwartej i piątej rundzie. Systematyczny wzrost umiejętności grających w trakcie rozgrywki prowadzi do coraz większych przyrostów majątku. Często jednak po pierwszych sukcesach następuje skłonność do decyzji rutynowych, co powoduje w konsekwencji znaczne straty. Dopiero po kolejnych dwóch-trzech rundach kształtuje się czołówka. Klasyfikacja ulega częstym zmianom, aż do ostatniej rozgrywki. Powodem takiej sytuacji jest gra najlepszych maklerów. Ich operacje mają zazwyczaj wielką skalę i obliczone bywają na dwie lub trzy rundy. W związku z tym, chwilowo, ich pozycja może być nieadekwatna do rzeczywistej siły gry. Ostateczne podsumowanie po dziesiątej turze bywa zwykle bardzo emocjonujące.

Najbardziej interesujące i zacięte gry miały miejsce przy wyrównanym poziomie uczestników wywodzących się ze zbliżonych zawodowo środowisk. W nielicznych przypadkach rozgrywka przebiegała w sposób niezadowolający i konieczna była ingerencja prowadzącego grę. Ingerencje były dwójakiego rodzaju:

- a) pobudzenie uczestników do większego ryzyka w sytuacji powszechnego asekurancja i braku wiary we własne możliwości,
- b) usystematyzowanie i ukierunkowanie zachowań giełdowych, pomoc w wyborze określonej strategii w sytuacjach pojawiającego się chaosu na giełdzie - ma to miejsce najczęściej w początkowej fazie gry.

Gra decyzyjna Makler 89 nie wymaga szczególnego przygotowania uczestników i samodzielnej pracy przygotowawczej do gry. Konieczny jest jednak możliwie obszerny wykład wprowadzający w problematykę funkcjonowania giełdy oraz Instruktarz dotyczący zasad samej gry, organizacji jej przebiegu i obsługi sprzętu mikrokomputerowego.

Ocena końcowa zespołów w grze Makler 89 jest oceną w pełni zobiektywizowaną. Może być wykorzystana do oceny kwalifikacji i selekcji kadr w zakresie umiejętności koncepcyjnych. Sprzyja temu możliwość wyboru stopnia trudności za pomocą odpowiedniego ukształtowania jej parametrów.

Jacek Dubisz

Zbigniew Olejniczak

## Moja biblioteka

**Dariusz Przywieczerski,  
Prezes zarządu UNIVERSAL  
S. A poleca:**

- "The Logic of Japan Enterprise" by Gene Gregory, Sophia University, Institute of Comparative Culture, Business Series, Bulletin No.92, Tokyo'82
- "Developing Leaders: The Ten Key Principles" by John Adair, Mc Graw-Hill Book Company, 1988
- "Effective Leadership. A Self-Development Manual" by John Adair, Ed. Gower Hampshire, 1983
- "The Gower Handbook of Management" by Dennis Lock and Nigel Farrow, Ed. Gower Hampshire, 1988, wyd. II
- "Handbook of Management Skills" Edited by Dorothy M. Stewart, England Gower, 1987
- "Account Strategy For Major Sales" by Neil Rackham, Ed. Gower Hampshire, 1988
- "Best Sales Promotions" by Bill Robinson, Crain Books, 1988, wyd. VI
- "Managing Export Marketing" by Bernard Katz, Ed. Gower Hampshire, 1987
- "Marketing Handbook" by Michael Thomas, Ed. Gower Hampshire, 1988, wyd. III
- "Practical Business Planning" by John Chandler, Ed. Mc Graw-Hill Book Company, 1988
- "The Eternally Successful Organization" by Phillip B. Crosby, Ed. Mc Graw-Hill Book Company, 1988
- "Organization and Management: A Systems and Contingency Approach" by Fremont E. Kast and James E. Rosenzweig, Mc Graw-Hill Book Company, 1985, wyd. IV
- "Strategic Management" by Leslie W. Rue and Phyllis G. Holland, Ed. Mc Graw-Hill Book Company, 1986
- "Strategic Management: Concepts and Experiences" by Leslie W. Rue and Phyllis G. Holland, Ed. Mc Graw-Hill Book Company, 1989
- "Successful Supervision" by J.R.H. White, Ed. Mc Graw-Hill Book Company, 1986



Każdego dnia dociera do nas kilkakrotnie impulsów reklamowych. Tak duża ich liczba sprawia, że coraz bardziej zaostrza się tendencja do selektywnego ich postrzegania i redukcjonowania.

### Dostrzegamy jedynie to, co nas interesuje

Koncepcja reklamy i sposób jej prowadzenia powinien więc uwzględniać w pierwszej kolejności:

- przewidywaną grupę adresatów reklamy,
- motywacje tej grupy, jej systemy wartości i oczekiwania,
- interesy i zainteresowania.

reklama wywołuje nudę. Klienta trzeba zachwycić, oczarować. Słynne jest powiedzenie producenta kosmetyków Ch.Revlona - "W fabryce produkującej kosmetyki, w sklepach sprzedają nadzieję!". I tak reklama coraz bardziej przetrząsa się w spektakl. Reklama nie musi objaśniać, musi natomiast olśniewać, sprawiać, że mamy chęć być częścią prezentowanego świata. Z pewną przesadą można powiedzieć, "nie jest ważne, czy kupisz mój towar. Patrz, jaki świat ci ukazuję!".

Reklama w latach osiemdziesiątych chce coraz bardziej wpływać na zachowania ludzi, kształtować ich hierarchię wartości, kulturę.

opisuje pożądane przez producenta wrażenie, jakie produkt powinien wywrzeć na nabywcy, a także ustala, jak powinny być mierzone efekty reklamy. Ta koncepcja reklamy zawiera następujące elementy:

1. Obietnicę (jedyną w swym rodzaju korzyść konsumpcyjną). Przyrzeczenie to powinno zainteresować potencjalnego nabywcę produktem i marką określonego przedsiębiorstwa i przekonać go o przewagach tego produktu nad wyrobami konkurencyjnymi. (Amerykanie o USP czyli Unique Selling Proposition).

2. Wspierające dowody. Za ich pomocą uzasadnia się zalety i korzyści

**Hans Peter Baer**  
**Zbigniew Dworzecki**  
**Hartmut Timme**

## Efektywna reklama

Z psychologii reklamy wiadomo, że ludzie częściej reagują na bodźce wzrokowe niż na bodźce słowne. Wiedza ta powinna być spożytkowana w koncepcji reklamy i wprowadzonych kampaniach reklamowych. Kampanie reklamowe powinny być interesujące dla grup celowych. Nudna, monotonna reklama - to źle zainwestowane pieniądze. Reklama musi być stałym dialogiem z konsumentem, a nie monologiem producenta czy organizacji handlowej. Dlatego nie może ona być typowym opisem produktu - prezentacją jego właściwości technicznych. Musi opierać się na wykazaniu korzyści dla konsumenta, przekonać go, dlaczego powinien zdecydować się na zakup.

W latach pięćdziesiątych i sześćdziesiątych stosowano bardzo proste formy propagowania różnych wyrobów. Odwoływano się mianowicie do zdrowego rozsądku nabywcy. Reklama stawiała sobie trzy zadania: informować, tłumaczyć, namawiać. W latach siedemdziesiątych zmienił się sposób reklamy z powodu wprowadzenia jej w szerokim zakresie do czasopiśm, a zwłaszcza do telewizji.

Nikt nie chce być pouczany - twierdzą specjaliści od reklamy - taka

Znana w RFN agencja reklamowa Dongowski & Simon ze Stuttgartu przy opracowywaniu koncepcji reklamy kieruje się następującymi założeniami.

- Przeciętny konsument w Niemczech odbiera dziennie ponad 1500 impulsów reklamowych. To skłania go do selekcjonowania, a nawet odrzucania nowych impulsów;

- Generacja wychowana w epoce telewizji, nowych technologii informacji ma inne sposoby zachowań wobec mediów niż pokolenia starsze. Wyraźna jest ewolucja od komunikacji słownej do komunikacji wzrokowej;

- Społeczeństwo znajduje się w okresie zmiany systemów wartości. Coraz bardziej chce korzystać z życia i rozrywek, chce być zabawiane;

- Reklama (nawet wyrobów technicznych) zwraca się i apeluje do ludzi, a nie do przedsiębiorstw. To ludzie dostrzegają nie produkty czy przedsiębiorstwo lecz to, co ich osobiście interesuje.

### Copy Strategy

Jest to koncepcja reklamy określonego produktu. Określa, co powinno być powiedziane przez reklamę,

dla nabywcy w sposób realistyczny i przekonujący. Wskazuje się na wyniki testów, opinie użytkowników, specjalistów.

3. Pożądany prestiż (wizerunek) marki. Opisuje ogólne wrażenie, jakie nabywca powinien wyrobić sobie użytkując produkt.

4. Cele. Co reklama ma osiągnąć, co przekazywać i co demonstrować?

5. Przewidywana grupa odbiorców reklamy. Jaki krąg osób powinien być objęty reklamą?

6. Styl reklamy. W jaki sposób reklama powinna zwracać uwagę nabywcy i potencjalnego konsumenta? Czy ma czynić to w sposób racjonalny czy raczej emocjonalny, jaki powinien być jej stopień rzeczowości czy abstrakcji. Do jakich wartości ma głównie apelować, jakie zachowanie i postawy kształtować (stopień powagi).

Reasumując można powiedzieć, że koncepcja reklamy będąca rodzajem rozmowy producenta z nabywcą powinna w sposób jednoznaczny i jasny i zrozumiały udzielić odpowiedzi na cztery grupy pytań.

- Kim jest klient (co robi, czego oczekuje, co ceni, jak kupuje, jak wykorzystuje to, co kupuje?), jakie ma wyobrażenie o produkcie i wytwarza-



jącym go przedsiębiorstwie?

- Kim chce być klient? Czym chce być przedsiębiorstwo ze swymi produktami?
- Dlaczego klient ma zwrócić uwagę na przedsiębiorstwo, jego produkty i usługi? Na czym polega atrakcyjność oferty?
- Co chcemy mu przekazać i powiedzieć?

Reklama nie może być aktem jednorazowym. Jej efektywność jest ściśle związana z ciągłością. Jeśli chce się widzieć jej efekty, a jednocześnie wykorzystać tkwiące w niej szanse wpływania na zachowania nabywców, konieczne jest utrwalenie w świadomości nabywców korzyści wynikających z zakupu produktu.

### Jaka reklama pozostaje w pamięci?

Reklama tym lepiej zostanie zauważona i zapamiętana, im bardziej będzie spełniać następujące warunki:

- zawiera niewiele informacji, które trzeba przyswoić sobie, nauczyć się ich,
- jest nowatorska, kreatywna, interesująca, atrakcyjna,

- jest powtarzana często i w sposób aktywny,
- kolejne postania informacyjne są zintegrowane,
- odwołuje się często do określonej marki, obrazu graficznego. Nawet przy zmianie kampanii reklamowej należy pamiętać o zachowaniu szczegółów identyfikujących producenta, markę.

### Dziesięć zasad dobrej reklamy produktów markowych

New York Conference on Creative Advertising Principles podaje zasady dobrej reklamy:

- 1) jest zorientowana na nabywcę;
- 2) koncentruje się na jednym pomysłe sprzedażowym;
- 3) skupia się na najważniejszych i przekonujących argumentach wspierających Idee sprzedażową (stąd najlepszy jest jeden wiodący slogan-apel, a nie wiele apeli w jednym czasie);
- 4) prezentuje pomysł atrakcyjny, wyróżniający produkt/markę spośród innych, zdolny do konkurowania z nimi;
- 5) włącza w sposób szeroki odbiorcę, potencjalnego i aktualnego nabywcę produktu;
- 6) jest wiarygodna i prawdziwa;

- 7) jest prosta, jasna i zrozumiała;
- 8) jednoznacznie łączy pomysł sprzedażowy (apel) z marką handlową - akceptuje markę!
- 9) wykorzystuje wszystkie zalety formy reklamy (prasowa, radiowa, telewizyjna, pocztowa itp.), łączy te formy ze sobą, dąży do efektów synergii;
- 10) wyzwała u potencjalnego nabywcy chęć dokonania zakupu reklamowanego produktu. Przekształca więc pasywne zainteresowanie i akceptację w działanie. Tworzy podstawę długookresowej lojalności nabywcy względem marki.

*Hans Peter Baer,  
Zbigniew Dworzecki,  
Hartmut Timme*

Artykuł pochodzi z materiałów przygotowanych na zorganizowane we wrześniu 1990 roku przez TNOIK i RKW (RFN) seminarium nt. marketingu w gospodarce rynkowej i przedstawia propozycje zachodniomlekkich konsultantów marketingowych. W następnym numerze "Przeglądu" przedstawimy kryteria wyboru form reklamy. (Redakcja)

## 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 Zileona 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.

**Maria Adamska**

## Biznes-plan w firmach handlowych

### (analiza relacji zysk-marża-obrót-towary)

Dr M.Adamska - Zakład Analizy i Diagnostyki Ekonomicznej, Akademia Ekonomiczna, Wrocław, wiceprezes firmy handlowej.

Przedsiębiorstwa handlowe, będące do niedawna w uprzywilejowanej pozycji na pustym rynku, mają coraz poważniejsze trudności z osiągnięciem odpowiednich dochodów. Niezbędne staje się więc rozważanie wariantów działania, dostrzeganie wielu czynników o nieznanym prawdopodobieństwie wystąpienia, wychwytywanie związków i zależności.

Typowe problemy, jakie rodzą się przy budowie biznes-planu w przedsiębiorstwie handlowym, to właściwe określenie stawek marży handlowej, obrotów i poziomu zapasów, tak aby zapewnić określoną rentowność sprzedaży i kapitału zaangażowanego w zapasach.

Punktem wyjścia analizy tego problemu jest przedstawienie zależności wyniku z działalności handlowej, od czynników w postaci równania:

$$W = (A-T) - (K+C) \quad (1)$$

**PRZYPOMNIENIA**

**SPROSTOWANIA**

**CIEKAWOSTKI**

## Prywatyzacja niejedno ma imię

Zbiorowa praca autorów japońskich pt. "Sekret japońskiego sukcesu", wydana w 1990 r. przez "Wiedzę Powszechną" pod redakcją naukową Elżbiety Kostowskiej-Watanabe, stanowi bez wątpienia pozycję nadzwyczaj aktualną i nader cenną, zważywszy zmiany w systemie gospodarczym dokonujące się w Polsce.

Jednakże niektóre przypisy poczynione w tekście książki przez redaktora naukowego mogą polskiego czytelnika wprowadzić w błąd. I tak w artykule Yoshimoto Kawasaki pt. "System wspólnych konsultacji w przedsiębiorstwach państwowych" wymienia się m.in. Japońskie Koleje Państwowe, Narodowy Telegraf i Telefon oraz Japoński Monopol Tytoniowy, przy czym w przypisach na stronie 186 podane zostały lata, w których przedsiębiorstwa te "uległy prywatyzacji".

W przypisach nie

wyjaśnia się niestety, na czym owa "prywatyzacja" polegała. Dowiedziałem się tego dopiero podczas odczytu doc. dr hab. Marianny Strzyżewskiej-Kamińskiej pt. "Japońskie podejście do prywatyzacji", wygłoszonego na posiedzeniu Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN w Warszawie w marcu 1991 r. Otóż prelegentka na wstępie wyjaśniła, że w Japonii termin "prywatyzacja" ma dwa znaczenia: własności i zarządzania, przy czym w procesach prywatyzacyjnych dokonywanych w latach osiemdziesiątych chodziło głównie o zarządzanie. Przykładowo Japońskie Koleje Państwowe zostały w 1987 r. sprywatyzowane w ten sposób, że zostały rozbite na dziewięć kompanii, działających jako spółki na podstawie kodeksu handlowego, przy zachowaniu 100 proc. akcji w rękach państwa.

Tak więc stosując naszą aktualną terminologię, rów-

niez niedoskonałą, dokonano właściwie decentralizacji i komercjalizacji przedsiębiorstwa. Okazuje się, że ta zmiana dotycząca nie własności, lecz tylko systemu zarządzania przedsiębiorstwem pociągnęła za sobą cały szereg innowacji dotyczących również profilu działalności na przykład kompanii pasażerskich (wśród wymienionych dzieł wzięciu kompanii, sześć to kompanie pasażerskie). Zwolnione spod kurateli ministerialnej zaczęły dywersyfikować swą działalność usługową, a nawet wprowadzać działalność produkcyjną. W licznych tunelach, jakie znajdują się na japońskich szlakach kolejowych od czasów "prywatyzacji", zaczęto na szeroką skalę uprawiać pleczarki. Wokół dworców kolejowych w dużych miastach powstały kompleksy hotelarsko-gastronomiczne należące do kompanii.

Podobnie japoński monopol tytoniowy i solny

został zrestrukturyzowany w ten sposób, że powstała oddzielna spółka tytoniowa i spółka rolna. Ale w obydwu przypadkach 100 proc. akcji pozostaje w rękach państwa. Jedyne w przypadku telekomunikacji dopuszczony został w toku prywatyzacji kapitał prywatny. Jednak telegraf i telefon japoński jest nadal w 66 proc. własnością państwową.

Rodzimi sternicy prywatyzacji wielokrotnie odwołują się do sprawdzonych wzorów w krajach wysoko rozwiniętych. Wydaje się jednak, że nie zawsze ich wizja tych wzorów pokrywa się z faktami.

Zb.Mar.

Ps. W tekście sygnalizowanej na wstępie książki uległo zniekształceniu nazwisko amerykańskiej pionierki nauki organizacji i zarządzania Mary Parker Follett, a nie jak pisze się na s. 182 - Forret.

gdzie:

W- wynik z działalności handlowej (zysk lub strata),  
 A - obrót rozumiany jako wartość sprzedanych towarów po cenach sprzedaży,  
 T - wartość sprzedanych towarów po cenach zakupu,  
 K - koszty działalności handlowej,  
 C - koszty zaangażowanego kapitału w zapasach towarów.

Warto także zwrócić uwagę na to, że w sprawozdawczości finansowej jako sprzedaż jednostek handlowych definiuje się kwotę marży M, tj.

$$M = A - T \quad (2)$$

gdzie:

A, T - jak we wzorze (1).  
 Sprzedaż (marżę) można także wyliczyć z równania

$$M = A \cdot m \quad (3)$$

gdzie:

A - jak we wzorze (1)  
 m - procentowa stawka marży.

Wartość obrotu można wyliczyć ze wzoru:

$$A = \frac{T}{100 - m} \quad (4)$$

gdzie:

T, m - jak wyżej.

W trakcie analizy należy wycenić dwa dalsze elementy równania (1), tj. K - koszty działalności i C - koszty kapitału. Koszty działalności handlowej mają dwojak charakter. Część z nich jest względnie stała, jak np. płace podstawowe, koszty amortyzacji lub dzierżawy pomieszczeń magazynowych i handlowych, podatki od nieruchomości itp. Druga część kosztów o charakterze zmiennym to m.in. płace ruchome związane z wartością sprzedaży, częściowo koszty transportu, usługi telekomunikacyjne, koszty delegacji. W każdym przedsiębiorstwie udział kosztów stałych i zmiennych może być bardzo różnicowany, a w danym przedsiębiorstwie ta struktura może także być niestabilna w czasie. W związku z tym należy indywidualnie rozważyć, czy w rachunku efektywności działalności należy uwzględnić koszty całkowite czy też tylko koszty stałe.

Uwzględnienie całkowitych kosztów jest wyjściem metodycznie słusznym, jednak w praktyce mogą wystąpić duże błędy oszacowania ich poziomu w przyszłych okresach. Oplerając się na danych nawet z długiego czasu, nie zawsze możemy uchwycić jakieś prawidłowości ich rozwoju. Oprócz nieraz znaczącego wpływu kosztów zmiennych, trafność przewidywań zależy od tempa inflacji i doboru metody prognozowania kosztów. Przyjęcie zaś do obliczeń tylko kosztów stałych może wpłynąć na większą precyzję wyceny ich poziomu, ale w pewnych przypadkach może okazać się niewystarczające.

Niezależnie jednak od zakresu włączonych do pomiaru kosztów, powstaje dalsze pytanie dotyczące metody określania ich najbardziej prawdopodobnego poziomu. Najprościej jest przyjąć średnią z badanego okresu i mimo

niedoskonałości tej miary może ona być przydatna, zwłaszcza do obliczania poziomu kosztów stałych. Można także przyjąć pewne wagi w poszczególnych okresach, wtedy prawdopodobny poziom kosztów k wyniesie:

$$k = \frac{\sum_{i=1}^n k_i w_i}{\sum_{i=1}^n w_i} \quad (5)$$

gdzie:

$k_i$  - koszty i-tego okresu  
 $i = 1, 2, \dots, n$  - kolejne okresy;  
 w- wagi dla tych okresów takie, że  $w_i = 1$ .

Ten sposób obliczeń umożliwia w większym stopniu uwzględnienie inflacji i trendów rozwojowych firmy, gdyż największą wagę ma ostatni okres obserwacji.

W przypadkach bardziej skomplikowanych może zająć potrzeba zastosowania precyzyjniejszych metod statystycznych prognozowania rozwoju zjawisk. W każdej jednak sytuacji warto zastanowić się, czy koszty uzyskania informacji nie są zbyt wysokie w porównaniu z efektem.

Ostatnim składnikiem modelu wyjściowego są koszty kapitału zaangażowanego w zapasach. Zasadne jest pytanie, o jakie koszty tutaj chodzi, bo przecież koszty oprocentowania kredytów i pożyczek są składnikiem kosztów własnych. Otóż należy zwrócić uwagę na dwa aspekty zaangażowania kapitału.

1. Część lub nawet całość zapasów towarów jest finansowana z własnych środków obrotowych, a te nie mają swojej "ceny" i w związku z tym odbicia w kosztach własnych. Zakup towarów jest jednak inwestycją jednego rodzaju unieumożliwiająca osiąganie dochodów z innego rodzaju inwestycji.

2. W wielu przypadkach finansuje się zapasy zobowiązaniami wobec dostawców. Ten sposób też ma swoją cenę - odsetki od przeterminowanych zapłat - jednak nie znajduje to wyrazu w ponoszonych kosztach. Biorąc powyższe pod uwagę i dodatkowo jeszcze wysoką stopę inflacji, należy uznać, że pominięcie tego składnika kosztów w planowaniu działalności utrudnia, a nawet unieumożliwia rozwój firmy handlowej. Bierzemy się to stąd, że uzyskiwane dochody nie pozwalają nawet na odtwarzanie skali zapasów i sprzedaży w ujęciu rzeczowym, co prowadzi do systematycznego regresu efektywności działania. Wysokość tych kosztów można określić:

$$C = c \cdot T \quad (6)$$

gdzie:

C - koszty zaangażowanego kapitału (jak we wzorze (1)),  
 c - cena kapitału, wyrażająca jego oprocentowanie,  
 T - wartość sprzedanych towarów po cenach zakupu jak we wzorze (1).

Dyskusyjne są tu dwa problemy. Pierwszy z nich to ustalenie wysokości oprocentowania c, które będzie wynikać ze struktury kapitału własnego i obcego, stopy inflacji, realnych możliwości ulokowania w innych inwestycjach. Drugi to ujęcie w rachunku jedynie części zapasów to-

warów, a mianowicie tylko sprzedanych. Warto przy tym zauważyć, że błąd, jaki z tego wynika, może polegać zarówno na zawyżeniu jak i na заниzeniu tej wartości. Wszystko bowiem zależy od rotacji zapasów. W tym modelu, który jest pierwszą próbą tego rodzaju, przyjęto wskaźnik obrotowości 1 w okresie planistycznym.

Wykorzystanie równania (1) do planowania działalności handlowej pozwala na określenie trzech najistotniejszych wielkości planistycznych:

- 1) wartości obrotu przy określonym poziomie stawki marży,
- 2) stawki marży dla założonej wartości zakupionych towarów,
- 3) wartości towarów w cenach zakupu, które należy sprzedać z ustaloną stawką marży.

Powyższe wielkości planistyczne mogą być generowane w zależności od konkretnej sytuacji, w jakiej znajduje się firma handlowa i która narzuca określony cel działania. Jeśli na rynku danych towarów jest duża konkurencja i hamulcem wzrostu sprzedaży jest cena, wówczas głównym wyznacznikiem działania musi być osiągnięcie pewnej wyznaczonej wartości obrotu. W przypadku możliwości kształtowania ceny należy dążyć do takiego skalkulowania marży, aby sprzedaż danej partii towarów przyniosła zysk. Firma, której głównym celem w pewnym okresie jest wyprzedaż posiadanych zapasów towarów, powinna skoncentrować się na ustaleniu wartości towarów przeznaczonych do sprzedaży z ustaloną stawką marży.

Na początek założmy, że interesuje nas ustalenie zadań planowych w zakresie obrotu, stawki marży lub wartości towarów w wysokości gwarantującej osiągnięcie rentowności zerowej. Wobec tego równanie (1) przybiera postać:

$$(A - T) - (K + C) = 0 \quad (7)$$

l stanowi bazę do przekształceń dla wyliczania poszczególnych wielkości planistycznych

### Planowanie obrotu

Do równania (7) podstawiamy równanie (6) oraz przekształcone w następujący sposób równanie (4):

$$T = A(1-m)$$

gdzie wszystkie symbole oznaczają to samo z tym, że stawka marży  $m$  oraz stopa oprocentowania kapitału  $c$  wyrażone są w ułamku. Po przekształceniu otrzymujemy równanie do obliczenia wartości obrotu  $A$ :

$$A = \frac{K}{1 - (1 - m)(1 + c)} \quad (8)$$

W ten sposób, mając oszacowane koszty działalności  $K$ , stawkę oprocentowania kapitału  $c$  oraz ustaloną stawkę marży  $m$ , z jaką możemy sprzedawać dane towary, określamy poziom obrotu, przy którym nie ponosimy strat. Każde zwiększenie wyliczonej wg wzoru (8) wartości daje gwarancję uzyskania wyniku dodatniego. Powyższy wzór, chociaż nie jest bardzo skomplikowany, można jeszcze znacznie uprościć, zastępując mianownik ułamka współczynnikiem  $WA$ :

$$A = \frac{K}{WA} \quad (9)$$

gdzie:

$$WA = 1 - (1 - m)(1 + c)$$

Współczynniki  $WA$  można wyliczyć i przygotować dla pracowników działu sprzedaży w formie tabeli.

Tabela współczynników  $WA$

m \ c	0,04	0,05	0,06	0,07
0,05	0,012			
0,06	0,0224			
0,07	0,0328			
0,08				

dla  $m > c$

Chcąc ustalić wartość współczynnika dla danej stawki marży  $m$  i oprocentowania kapitału  $c$  wystarczy odczytać ją z tablicy w miejscu przecięcia odpowiedniego wiersza i kolumny. Przykładowo wyliczona minimalna wartość obrotu przy kosztach równych 17000000 zł miesięcznie, oprocentowaniu kapitału 4% i marży 15% wynosi:

$$A = \frac{17000000}{0,116} = 146551724 \text{ zł}$$

### Kalkulacja stawki marży

Podstawiając do równania (7) równanie (4) w postaci:

$$A = \frac{T}{1 - m}$$

oraz równanie (6), otrzymujemy:

$$\left( \frac{T}{1 - m} - T \right) - (K + c \cdot T) = 0$$

Po przekształceniu go ze względu na  $m$  otrzymujemy wzór na stawkę marży  $m$ :

$$m = 1 - \frac{T}{(1 + c) \cdot T + K}$$

Jeśli posłużymy się wielkościami liczbowymi z poprzedniego przykładu oraz założymy, że wartość towarów, które zamierzamy w ciągu miesiąca sprzedać, wynosi 100000000 zł, to minimalna stawka marży wyniesie:

$$m = 1 - \frac{100000000}{1,04 \cdot 100000 + 17000000} = 0,1736 = 17,36\%$$



**Sergiusz Grzybek**

## Metoda podejmownia decyzji rynkowych

Mgr S. Grzybek - asystent w Instytucie Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego.

Opracowana strategia może charakteryzować się różnym stopniem skuteczności. Zależy to w głównej mierze od tego, jak zaplanujemy i zor-

ganizujemy postępowanie zmierzające do osiągnięcia sukcesu. Ten, kto opracuje lepszą strategię działania, osiągnie zwycięstwo.

Walka na rynku, zmierzająca do pozyskania klientów dla swego produktu czy usługi, nie może być chaotyczna. Przedsiębiorstwa czekają na chwilę słabości firmy konkuren-

cyjnej, aby odebrać jej klientów. Fakt ten zmusza do ciągłych poszukiwań coraz doskonalszych metod, których celem jest przeciwstawienie się konkurencji na danym rynku i pozyskanie nowych klientów. Rzadko się zdarza, aby przedsiębiorstwo oferowało swoim "kibicom-klientom" towar czy usługę, której nie zna firma konkurencyjna. Pozycja firmy na rynku zależy od tego, jak długo utrzyma w tajemnicy sposób wytwarzania danego wyrobu. Częściej jednak firma musi walczyć o to, aby jej wyroby przebiły się przez masę już istniejących na rynku towarów czy usług. Wówczas nie pozostaje nic innego, jak opracowanie racjonalnej strategii postępowania i konsekwentne jej realizowanie.

Problem opracowania właściwej

### BIZNES-PŁAN W FIRMACH HANDLOWYCH

Marża w tej wysokości oznacza jedynie, że nie ponosimy strat.

#### Planowanie sprzedaży towarów

Rozwiązując równanie (10) ze względu na T, otrzymamy wzór:

$$T = \frac{K}{m - c} \quad (12)$$

Aby uprościć obliczenia, można także i w tym wzorze zastąpić mianownik ułamka współczynnikiem WT

$$T = \frac{K}{WT}$$

gdzie:

$$WT = \frac{m}{1 - m - c}$$

opracowując jednocześnie tabelę macierzową współczynników WT.

c \ m	0,04	0,05	0,06
0,05	0,0126		
0,06			
0,07			

dla  $m > c$

Przyjmując wysokość kosztów i oprocentowania kapitału z poprzedniego przykładu oraz stawkę marży w wysokości 10%, otrzymamy wartość towarów po cenach zakupu, którą w danym miesiącu należy sprzedać:

$$T = \frac{17000000}{0,0711} = 239.099,859 \text{ zł}$$

Jest to minimalna wielkość, zapewniająca tylko zwrot poniesionych kosztów.

Przedstawiona metoda analizy relacji między zyskiem, obrotem, marżą i sprzedażą towarów pozwala na planowanie i kontrolę zadań przedsiębiorstwa handlowego. Wzory umożliwiające szybkie wyliczenie różnych wariantów wielkości planistycznych mogą, jak się wydaje, znaleźć zastosowanie w codziennej działalności służb ekonomicznych i operacyjnych firm handlowych.

*Maria Adamska*

Od Autorki

Warto zauważyć, że przyjęte założenia, a więc: obrotowości zapasów na poziomie 1, rentowności zerowej, zmienności tylko jednej wartości przy zadanych wartościach pozostałych elementów stanowią o ograniczeniach i słabościach metody. W związku z tym prowadzone są dalsze prace, które powinny umożliwić udoskonalenie metody planowania w taki sposób, aby można było wprowadzić więcej zmiennych niż jedna oraz symulować wyniki finansowe dla rozmaitych wartości zmiennych modelu.

strategii nie jest prosty, co wynika z wielu istniejących ograniczeń. Każde postępowanie rozpoczyna się od określenia celu. Tak też rozpoczyna się walka o klienta, którego można pozyskać za pomocą strategicznej uniwersalnej metody podejmowania decyzji rynkowych (w skrócie SUMPDR).

Metoda ta zakłada następujące działanie:

- 1) określenie celu;
- 2) sprecyzowanie skali rynku;
- 3) wyznaczenie segmentów rynku;
- 4) określenie siły konkurencji;
- 5) określenie stopnia zaspokojenia przez firmę potrzeb konsumentów na danym rynku.

Pierwszym krokiem jest określenie celu. Cel powinien być jasny, realny i na pewno korzystny. Właściwe określenie celu to już połowa sukcesu. W przypadku walki o klienta celem firmy jest lepsza produkcja i zbyt. Osiągnięcie tego celu stwarza pewną pozycję na rynku i regularnie przynosi zyski w wyniku nie zakłóconej przez konkurencję sprzedaży określonych towarów czy usług.

Następnym krokiem zmierzającym do opanowania rynku jest sprecyzowanie obszaru, na którym dana firma chce działać. Skala rynku wyznacza teren, na którym znajdują się potencjalni nabywcy towarów i usług. Rozpatrywanym obszarem może być kilka miast, jedno miasto, kilka dzielnic itd. Załóżmy przykładowo, że skala rozpatrywanego systemu-obszaru obejmuje cztery podsystemy-rynki, które znalazły się w centrum zainteresowania danej firmy (rys. 1).

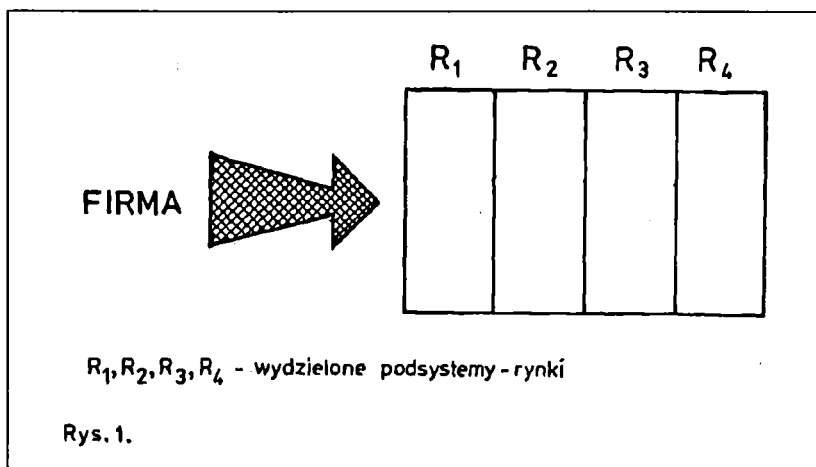
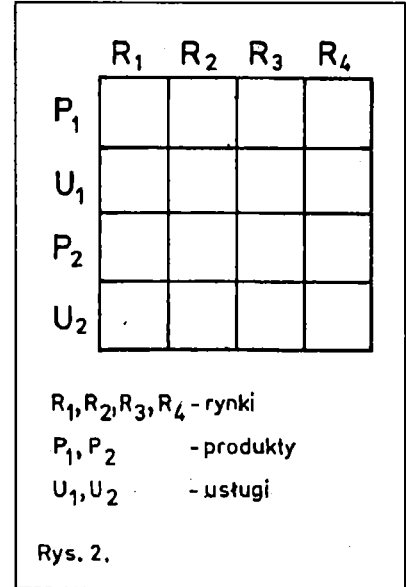
według określonego kryterium w taki sposób, aby ułatwić to poznanie istniejących, potencjalnych nabywców, tj. ich reakcji na dany produkt lub usługę. Każdy wyodrębniony segment powinien charakteryzować się następującymi cechami:

- być dostępnym, co ułatwia działanie na rynku;
- być mierzalnym, co umożliwi zbieranie potrzebnych informacji;
- mieć wielkość uzasadniającą zastosowanie indywidualnego programu działań.

Proces segmentacji rynku nie jest łatwy, gdyż ustalając występowanie istotnych różnic w reagowaniu konsumentów na dany produkt lub usługę należy stosować narzędzia analityczne nie zawsze proste w użyciu. Segmenty można wyodrębnić na podstawie różnych kryteriów właściwych dla danej sytuacji. W literaturze przedmiotu spotkać można wiele kryteriów segmentacji. Wybór ich zależy od firmy prowadzącej analizę rynku. Przykładowe kryteria przedstawia tabela 1.

Kryteria	Ogólne	Specyficzne
Obiektywne	Demograficzne, geograficzne, społeczno-ekonomiczne	Częstotliwość zakupów, przywiązanie do produktu, marki handlowej, punktu sprzedaży, innowacyjność
Subiektywne	Osobowość, styl życia	Postawy, intencje, percepcje, preferencji

zbiorowości konsumentów. Określając segmenty za pomocą kryteriów subiektywnych, należy poddać je analizie opierając się na cechach obiektywnych. Tylko w ten sposób prowadzone badania wyznaczą poprawnie segmenty rynku. Sytuację, w



Mając już upatrzone pole działania należy dokonać jego segmentacji, czyli podziału na jednorodne grupy konsumentów (segmenty rynku)

Określając segmenty rynku za pomocą kryteriów obiektywnych należy analizować te segmenty z punktu widzenia subiektywnych cech danej

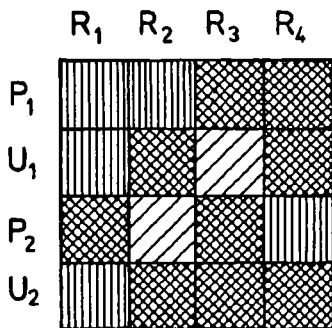
której dana firma, wytwarzająca przykładowo dwa produkty i świadcząca dwojakiego rodzaju usługi, po określeniu pola działania wyznaczyła sobie poszczególne segmenty, przedstawia rysunek 2.




Widać z niego, że produkty i usługi danej firmy są przyporządkowane poszczególnym częściom określonej całości rynku.

W czwartym etapie należy ustalić siłę konkurencji oraz określić, w których segmentach wykazuje ona małą aktywność. Tego rodzaju informacje można zebrać poprzez bezpośrednią obserwację lub też wywiady. Są to techniki proste w użyciu i mało skomplikowane. Sytuację zlokalizowania konkurencji i określenia jej pozycji na rynku przedstawia rysunek 3.



Z rysunku 3 wynika, że pomimo istnienia dużej konkurencji są pewne możliwości osiągnięcia zysku dla danej firmy. Domeną firmy stają się pola (segmenty rynku)  $U_1-R_3$  i  $P_2-R_2$ , na których należy dbać o swoją dominującą pozycję, uniemożliwiając wejście na ten teren konkurencji. Inne segmenty, tj.  $P_1-R_1$ ,  $P_1-R_2$ ,  $U_1-R_1$ ,  $P_2-R_4$ ,  $U_2-R_1$ , stanowią obszary, na których można działać opierając się na przemyślanej i starannie przygotowanej strategii działania. Pozostałe segmenty nie są rozpatrywane przez firmę, ze względu na silną na nich pozycję konkurencji.



-  brak konkurencji lub bardzo słaba konkurencja
-  konkurencja zmuszająca do ciągłego prowadzenia badań rynkowych, co daje realną możliwość nawiązania skutecznej walki o klienta
-  silna konkurencja uniemożliwiająca wejście na rynek, brak jakichkolwiek możliwości pokonania konkurencji

Rys. 3.

Nie wszystkie jednak segmenty, którymi przedsiębiorstwo się interesuje, mogą być brane pod uwagę. Może zaistnieć sytuacja, w której słaba kondycja firmy uniemożliwi jej prowadzenie walki na wszystkich polach szachownicy rynkowej. Wówczas konieczne jest wybranie tylko kilku segmentów- obszarów działania.

Stojąc przed tego typu alternatywą przedsiębiorstwo musi podjąć decyzję:

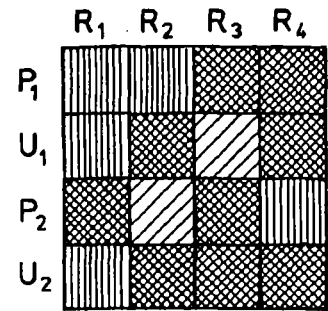
- czy dla produktu  $P_1$  właściwszy jest rynek  $R_1$ , czy też  $R_2$ , a może obydwa rynki?
- czy prowadzić działalność usługową  $U_1$  na rynku  $R_1$ , poza oczywiście rynkiem  $R_3$ ?
- czy wprowadzać produkt  $P_2$  na rynek  $R_4$ , poza oczywiście rynkiem  $R_2$ ?
- czy prowadzić działalność usługową  $U_2$  na rynku  $R_1$ ?

Założmy, że przedsiębiorstwo (ze względu na istniejące ograniczenia) jest zmuszone do wyboru tylko jednego rynku dla każdego produkowanego wyrobu i świadczonej usługi.

Wówczas w pierwszym przypadku uniemożliwiającym ekspansję produktu  $P_1$  na obydwa rynki  $R_1$ ,  $R_2$ , wybór jednego z nich nie jest taki oczywisty. Istnieje dobrze rozpoznany rynek  $R_2$ , na którym firma posiada pewien obszar zbytu produktu  $P_2$ , może się jednak zdarzyć, że bliskość rynku  $R_1$  zdecyduje o wyborze właśnie tego obszaru działania. W przypadku jednakowych odległości rynkiem właściwszym dla produktu  $P_1$  wydaje się być rynek  $R_2$ .

W przypadku świadczonej usługi  $U_1$ , obszarem zainteresowania przedsiębiorstwa zostaje rynek  $R_3$ , ze względu

Przy dobrej sytuacji finansowej liczba segmentów, w których przedsiębiorstwo prowadziłoby swoją działalność, przedstawia rysunek 5.



Oznaczenia poszczególnych obszarów jak na rys. 4

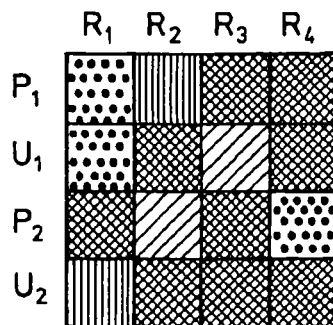
Rys. 5.





Proponowana metoda, mająca charakter kolejnych przybliżeń (firma-konsument), umożliwi określenie obszaru działania przedsiębiorstwa z uwzględnieniem aktualnej siły konkurencji, analizuje rynek i dostosowuje możliwości przedsiębiorstwa do istniejących na nim warunków. Zaletą tej metody jest prostota jej użycia, niewielkie koszty i - jak się wydaje - łatwe zrozumienie wielu aspektów rynkowych, a także dostarczenie w przyszłości znacznych profitów.

\*

Stosując strategiczną uniwersalną metodę podejmowania decyzji rynkowych, nie musisz czytelniku obawiać się, że źle wybrałeś obszar działania. Łatwiej będzie walczyć z konkurencją. Będziesz silny, bo masz już gotową strategię działania. Partia, którą rozegrasz na rynku, może zakończyć się tylko w jeden sposób - twoim sukcesem.

Sergiusz Grzybek



-  obszar zbytu, na którym dominuje przedsiębiorstwo
-  obszar, na którym przedsiębiorstwo postanowiło walczyć o klienta
-  obszar godny zainteresowania w przypadku poprawy sytuacji przedsiębiorstwa
-  obszar silnej konkurencji

Rys. 4



**Jacek Goliszewski**

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

## Controlling (IX)

# Controlling operacyjny (cz. 2)

Zależności występujące między planowaniem przedmiotowym i budżetowaniem podobne są do tych, jakie mają miejsce między planowaniem strategicznym i operacyjnym: przygotowane działania i akcje muszą być weryfikowane środkami stojącymi do ich realizacji i znajdującymi swój ilościowy i wartościowy wyraz w budżetach. Ukształtowanie odpowiedniego powiązania (Interface) pomiędzy planowaniem rzeczowym i budżetowaniem staje się ważnym zadaniem controllingu. Można je rozpatrywać z trzech punktów widzenia (1):

- 1) treści planowania - planowanie przedmiotowe i budżetowanie są ze sobą ściśle lub luźno powiązane,
- 2) zinstytucjonalizowania - obydwa typy planowania przeprowadzane są w jednej lub też w oddzielnych jednostkach organizacyjnych,
- 3) horyzontu czasowego - budżetowanie lub planowanie przedmiotowe wykonywane jest na początku planowania.

Badania empiryczne wykazały, że w praktyce występują formy pośrednie w ramach ww. aspektów. Niezależnie od tego controlling powinien dążyć do ścisłej integracji obydwu tych typów planowania i do forsowania swobodnego myślenia dwuwymiarowego: działania/akcje i ilość/wartość. Służy temu między innymi ukształtowanie odpowiedniego systemu informacji, stworzenie właściwych przesłanek organizacyjnych oraz ukierunkowanie strategiczne controllingu operacyjnego (por. Controlling VI).

### Wskaźniki

Zatwierdzone do realizacji budżety przedstawiają szczegółowo ilościowy i wartościowy charakter działań i

celów przedsiębiorstwa. Dla ułatwienia procesów planowania i szybkiego rozpoznania i reagowania na potencjalne odchylenia w ramach realizacji planu potrzebne są - zwłaszcza na wyższych szczeblach zarządzania - ogólniejsze i jednocześnie dostatecznie wymowne informacje. Funkcję tę przejmują wskaźniki tj. odpowiednio sprzężone liczby stosunkowe i absolutne, odzwierciedlające poszczególne działania przedsiębiorstwa. Przy właściwym uwzględnieniu systemu celów, struktury organizacyjnej i zależności między poszczególnymi jednostkami decyzyjnymi - wskaźniki mogą być użyte praktycznie w każdej fazie i na każdym szczeblu planowania. Największą wymowę posiadają one jednak wtedy, gdy wskaźniki wzajemnie zależne lub uzupełniające się uda się połączyć w jeden system (system wskaźników) (2).

W praktyce istnieje wiele takich systemów; opierają się one głównie na gruncie i na krytyce najstarszego badającego systemu wskaźników opublikowanego przed około pięćdziesięciu laty przez firmę DuPont.

Krytycznymi punktami użycia wskaźników są (3):

- orientacja na dających się skwantyfikować wielkościach (aspekty jakościowe są pomijane),
- mała możliwość zróżnicowania według poszczególnych jednostek decyzyjnych,
- konieczność odpowiedniego przygotowania informacji (aktualność, precyzja, elastyczność itp.),
- ukierunkowanie systemu wskaźników z reguły na jeden cel,

- oddziaływanie na zachowanie pracowników (podobne dysfunkcjonalności jak przy budżetowaniu).

Niezależnie od tej krytyki wskaźniki są powszechnie używane w praktyce (np. przy analizie bilansu, rachunku zysków i strat, w różnorodnych rachunkach wewnętrznych dotyczących kosztów, finansów, produktywności). Wpłynęła na to łatwość ich używania i znaczna komunikatywność.

Controlling musi dążyć do tego, aby przynajmniej dla ważniejszych obszarów przedsiębiorstwa istniały wskaźniki (względnie systemy wskaźników), które trzeba umieć odpowiednio ze sobą łączyć i kombinować, jak i właściwie interpretować.

### Kontrola

Kontrola oznacza porównanie wyznaczonego celu ze stanem osiągniętym lub przewidywanym. Odpowiednio do omówionych typów planowania można wyróżnić:

- kontrolę działań (w formie ex post i ex ante) odnoszącą się do charakteru oraz ilościowo-przedmiotowych aspektów poszczególnych działań i akcji przedsiębiorstwa. Obejmuje ona kontrolę założeń, realizacji oraz kontrolę osiągania celów etapowych;
- kontrolę budżetów (ex post i ex ante) dotyczącą głównie osiągania celów formalnych;
- kontrolę zachowań dotyczącą postępowania poszczególnych pracowników i decydentów.

Kontrola należy do centralnych zadań controllera. Chodzi tu przede wszystkim o ustalenie obiektów i zakresu kontroli, jej formy i rytmiczności, wybór wielkości kontrolnych, odpo-





wiednich instrumentów i technik oraz uwzględnienie różnorodnych dysfunkcjonalności kontroli. Dużego znaczenia nabiera tu odpowiednie ukształtowanie i realizacja kontroli ex ante, a także powiązania informacji kontrolnych ze strukturami planowania.

### Sterowanie

Kontrola służy rozpoznaniu błędów w planowaniu lub w realizacji i stanowi punkt wyjścia dla sterowania. Pod pojęciem sterowania rozumie się tu analizę odchyłań oraz ustalenie i przeprowadzenie działań sterujących.

W ramach analizy odchyłań chodzi o ocenę powstałych odchyłań, określenie ich wpływu na działalność przedsiębiorstwa w danym okresie rachunkowym oraz o dokonanie na ich podstawie antycypacji stanu przyszłego. Przyczyny odchyłań mogą być różne: nierealne cele, awaria maszyn, użycie materiałów zastępczych itp.. Występujące odchylenia można ogólnie podzielić na następujące grupy:

- po stronie kosztów (wychodząc z rachunku kosztów planowych):

- odchylenia cenowe - związane ze wzrostem cen surowców, materiałów pomocniczych itp.,

- odchylenia ilościowe - powstające w wyniku zmniejszonego lub zwiększonego użycia materiałów, godzin pracy itp.,

- odchylenia wykorzystania mocy produkcyjnych związane z za dużym lub za małym przeliczeniem kosztów stałych na wyroby w zależności od wielkości produkcji (odchylenie to jest zbędne w rachunku kosztów planowych krańcowych);

- po stronie wyników:

- odchylenie cenowe i ilościowe (podobnie jak przy kosztach) oraz odchylenie strukturalne (4) wynikające z odmiennej struktury sprzedawanych produktów,

- odchylenie finansowe związane z wysokością i terminami wpływów i wydatków (lub wpałat i wypłat),

- różnorodne odchylenia niewymierne (np. pogorszenie jakości, zwiększenie ryzyka).

Aby analiza odchyłań była ekonomiczna i skuteczna, musi spełniać określone warunki, do których należy m.in. właściwe przygotowanie materiału wyjściowego (usuniecie błędów, testy statystyczne), ustalenie granic tolerancji wraz z odpowiednim zakresem kompetencji dla poszczególnych jednostek organizacyjnych (np. przy odchyleniach powyżej 5% decyduje kierownictwo), łączenie poszczególnych odchyłań z uwzględnieniem ich wspólnego oddziaływania (np. przy odchyleniach ilościowych i cenowych) oraz ich odpowiednie przeprowadzenie i wykorzystanie (analiza i dyskusja z zainteresowanymi).

Analiza odchyłań i przeprowadzona na ich podstawie antycypacja dalszego rozwoju służy opracowaniu działań sterujących, zmierzających do wzmocnienia pozytywnych i likwidacji negatywnych odchyłań. Częstotliwość, charakter i zakres tych działań (np. zwiększenie produkcji, obniżka cen, cofnięcie inwestycji) zależy przede wszystkim od (5) konieczności i trafności danego działania, szybkości jego dopasowania, wyboru terminu jego realizacji, uwzględnienia różnorodnych czynników zakłócających oraz przedmiotowych i czasowych zależności między poszczególnymi działaniami, jak również powodzenia działań wcześniejszych. Do rozpatrzenia tych zależności mogą być użyte m.in.: analiza prognozy rentowności (break-even), analiza wartości, systemy wskaźników, krótkookresowe rachunki wyników oraz rachunek wkładu na pokrycie (contribution margin).

Działania sterujące powinny być zawsze opracowane z zainteresowanymi. Ważne jest tu także ustalenie zakresów odpowiedzialności za poszczególne działania i sporządzanie sprawozdań służących ocenie ich efektywności.

Omówione wyżej procesy kontroli i sterowania stanowią centralny punkt koordynacyjnej funkcji controllingu. Tu właśnie - zwłaszcza w ramach kontroli i sterowania wyprzedzającego - najbardziej widoczna jest filozofia controllingu: stałe nadzorowanie i analiza działalności przedsiębiorstwa z punktu widzenia wyznaczonych celów i możliwie wczesne wprowadzenie działań sterujących. Nadzorowanie to nie może jednak przebiegać przy założeniu, że my robimy swoje - controlling

poprawi. Niezbędne jest stworzenie i forsowanie przez controlling warunków umożliwiających poszczególnym obszarom daleko idące samostereowanie, a mianowicie (6):

- pogłębianie skłonności do samostereowania, gdyż jest ono lepsze i ekonomiczniejsze niż sterowanie z zewnątrz

- wzmacnianie decentralnego sterowania poprzez:

- dostarczanie informacji dostosowanych do potrzeb odbiorców,

- pomoc w doborze instrumentów i doradztwo w ważniejszych decyzjach,

- umacnianie poczucia odpowiedzialności za wyniki.

Warunki te muszą stać się elementami realizowanej i wspomnianej tu już części kultury przedsiębiorstwa.

### Sprawozdania

Do głównych zadań controllingu należy także stworzenie sprawnego, zgodnego z potrzebami i wymaganiami poszczególnych jednostek decyzyjnych systemu sprawozdawczości (por. Controlling III).

Działania controllingu w ramach omówionych wyżej procesów realizacji strategii muszą być wsparte odpowiednimi informacjami i rachunkami decyzyjnymi. Celowi temu służy główny instrument controllingu, tj. rachunkowość zarządzająca (por. Controlling IV), w tym przede wszystkim rachunek kosztów i wyników.

Który z realizowanych rachunków kosztów i wyników jest najodpowiedniejszy dla controllingu?

Rachunek kosztów i wyników w ramach controllingu musi być rachunkiem decyzyjnym, tj. powinien wspomagać fazy opracowywania i realizacji decyzji. Oznacza to, że funkcje takiego rachunku muszą wykazać stan rzeczywisty (funkcja przygotowawcza), ocenić różnorodne warianty decyzyjne (funkcja prognostyczna), wspomagać procesy ustalania celów dla poszczególnych jednostek decyzyjnych (funkcja planowania) oraz umożliwiać ocenę uzyskanych rezultatów (funkcja kontrolna).

Rozpatrując istniejące rachunki kosztów i wyników należy stwierdzić, że ani ograniczający się do funkcji przygotowawczej rachunek kosztów rzeczywistych, ani też opierający się na danych z przeszłości rachunek kosztów normalnych, jak również opatrzone błędami (proporcjonalizacja kosztów stałych, rozłożenie kosztów wspólnych itd.) rachunek kosztów pełnych - nie wypełniają należycie powyższych funkcji i w zasadzie tylko rachunek planowych kosztów krańcowych z wynikającym z niego rachunkiem wkładu na pokrycie (jako rachunkiem wg nośników) jest w stanie dostarczyć odpowiednie podstawy i oceny dla decyzji.

Ten teoretyczny postulat nie jest jednak zgodny z rzeczywistością, bowiem w większości przedsiębiorstw dominuje rachunek kosztów pełnych. Obok niewłaściwego użycia rachunku planowych kosztów krańcowych i związanego z tym szkolenia pracowników, złożyły się na to ustalenia formalne (np. ustalenie cen dla zamówień sektora publicznego i ocena zapasów w bilansie na podstawie kosztów stałych) oraz wykorzystywanie kosztów pełnych w decyzjach średnio- i długookresowych (w dłuższym okresie wszystkie koszty muszą być pokryte). Tym samym zauważono, że w zależności od celów kalkulacyjnych także i rachunek kosztów pełnych może być odpowiednio wykorzystany, co spowodowało, że w praktyce stosuje się oba te systemy równolegle.

Nie oznacza to zakończenia dyskusji na temat optymalnego rachunku kosztów i wyników. Tradycyjne rachun-

ki stały się - zwłaszcza w ostatnim czasie - ze względu na swój statyczny i operacyjny charakter - przedmiotem krytyki. Opracowano więc nowe wymagania i kierunki udoskonalenia istniejących już systemów. Obok rachunku kosztów procesów (por. Controlling IV) i strategicznego zarządzania kosztami (por. Controlling VI) postuluje się tu m.in. (7) większe zróżnicowanie obiektów kalkulacji i (czasowe i przedmiotowe) kosztów stałych, stosowanie różnorodnych rachunków kosztów częściowych (np. kosztów logistyki, jakości), rozszerzenie rachunku obrotów poprzez odpowiednie uwzględnienie struktury obrotów oraz powiązań między produktami, jak również stałe racjonalizowanie systemu rachunku kosztów.

\*

Wyróżnienie powyższych procesów implementacji i realizacji poszczególnych etapów strategii nie powinno sprawiać wrażenia, że procesy te i związane z nimi zadania controllingu przebiegają sekwencyjnie i linowo. W praktyce mamy do czynienia z całym splotem wzajemnie sprzężonych, przebiegających często równolegle i odpowiednio zinstytucjonalizowanych funkcji i procesów. Dlatego

**controlling powinien skoncentrować się nie tylko na koordynacji wewnątrz poszczególnych procesów, lecz w równej mierze na wzajemnym uzgodnieniu i nadzorowaniu przepływów i połączeń między wszystkimi elementami w ramach implementacji i realizacji strategii**

to jest między:

- samymi procesami,
- procesem i strukturą,
- poszczególnymi strukturami,
- członkami organizacji, procesem i strukturą.

Centralnym parametrem controllingu staje się tu optymalne ukształtowanie i zarządzanie punktami powiązań (Interface) to jest obszarami transformacji konfliktów i łączenia zależnych od siebie działań poszczególnych elementów i (sub)systemów. Podstawą takiego zarządzania są różnorodne instrumenty koordynacji (budżety, ceny transferowe, systemy sprawozdawczości) oraz techniki elektronicznego przetwarzania danych, przy czym stałe powinny być tu uwzględniane koszty, czas i jakość przesyłanych informacji.

Jacek Golliszewski

#### Literatura:

1. H.JUNG: *Die Integration der Budgetierung in das System unternehmerischer Planung*, Darmstadt 1985, s. 62 i nast.
2. K.SERFLING: *Controlling*, Stuttgart 1983, s. 207.
3. W.HOPFENBECK: *Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre*, Landsberg am Lech, 1989, s. 771.
4. E.F.SCHRÖDER: *Modernes Unternehmens-Controlling*, Ludwigshafen 1988, s. 148.
5. R.Bramseman: *Controlling*, Wiesbaden 1978, s. 194.
6. E.F.SCHRÖDER: *J.w....*, s. 164.
7. J.WEBER: *Einführung in das Controlling*, Stuttgart 1990, s. 110 i nast.

**Uwaga: Ciągłą sprzedaż Przeglądu Organizacji (również numerów archiwalnych) prowadzą:**

#### w Lublinie

Antykwariat - Marek Gacka, ul. Pstrowskiego 2  
Lubelski Antykwariat Naukowy OMEGA, pl. Marii C. Skłodowskiej 5  
ORPAN - Ośrodek Rozpowszechniania Wydawnictw Naukowych PAN, pl. Marii C. Skłodowskiej 5

#### w Warszawie

Księgarnia prawno-ekonomiczna, ul. Żurawia 1a  
Księgarnia im. St. Żeromskiego, al. Solidarności 119/121  
d. ul. Świerczewskiego

#### we Wrocławiu

Klub Międzynarodowej Prasy i Książki - pl. Kościuszki 21/23

**Ponadto - na bieżąco - kioski Ruchu przy miejskich i wojewódzkich urzędach administracji państwowej.**

#### Uwaga:

Redakcja "Przeglądu Organizacji" prowadzi sprzedaż następujących broszur:

1. Vademecum Akcjonariusza ..... - 12 tys. zł.
2. Wycena przedsiębiorstw dla potrzeb własności pracowniczej ..... - 12 tys. zł.
3. Plan finansowy w przedsiębiorstwie .... - 18 tys. zł.
4. Kredyty dla przedsiębiorczych ..... - 10 tys. zł.
5. "Prywatyzacja. Ile warte jest przedsiębiorstwo, w którym pracujesz?" ..... - 10 tys. zł.
6. Jak sporządzić biznes plan ..... - 40 tys. zł.

Powyższe ceny dotyczą zakupu do 20 szt. każdej pozycji. W przypadku zamówień ponad 20 szt. - obowiązują ceny hurtowe.

# Organizacja i Kierownictwo

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



*"The Journal of Management Development"*

## Zarządzanie w latach dziewięćdziesiątych

Zilbert E.R.: *Management in the 1990s? "The Journal of Management Development"*, II 1991. Wielka Brytania

Dziedzina zarządzania są zasoby ludzkie, zasoby fizyczne, pieniądze i czas. Słynni szefowie przedsiębiorstw zawdzięczali swój sukces innowacyjności, zdolności do improwizowania i adaptowania się do istniejących warunków, w celu zaspokojenia zmieniających się upodobań i wymagań mody, z uwzględnieniem środków posiadanych przez klientów. Ślepe stosowanie metod książkowych dotyczących zarządzania nie przyniesie kierownikowi sukcesów. Autor zajmuje się niektórymi poglądami głoszonymi w szkołach zarządzania i wskazuje, jakie zmiany w praktyce powinny nastąpić w latach dziewięćdziesiątych.

### Zarządzanie za pomocą celów

Technika zarządzania za pomocą celów (ZPC) powstała na początku lat pięćdziesiątych i obecnie uważa się,

że już wymaga uzupełnień. Oto cechy zarządzania za pomocą celów według Levinsona:

- mierzenie i ocena sprawności,
- wiązanie indywidualnej sprawności z celami przedsiębiorstwa,
- określanie zadań na stanowisku pracy i przewidywanie wyników pracownika,
- pomoc poszczególnych pracowników w rozwoju,
- doskonalenie łączności między przełożonymi i podwładnymi,
- tworzenie podstaw wzrostu płac i awansowania pracowników,
- pobudzanie motywacji,
- rozwijanie kontroli i integracji przedsiębiorstwa.

Zdaniem Levinsona zarządzanie za pomocą celów pomija głębokie psychiczne potrzeby pracowników. Należy rozpoczynać od określenia celów indywidualnych, które powinny korespondować z celami organizacyjnymi. Określanie ważnych celów w ramach celów przedsiębiorstwa i dróg osiągnięcia tego celu zaspokajają indywidualne aspiracje pracowników. Na szczeblu operacyjnym zarządzanie

przez cele może być skazane na niepowodzenie, ponieważ zajmuje się zagadnieniami ilościowymi, a nie jakościowymi i nie uwzględnia takich czynników jak wzajemne oddziaływanie i osobisty wpływ na sprawność pracy. Większość przełożonych nie ma chęci i nie umie otwarcie oceniać pracowników.

Po zarządzaniu przez cele powstał system planowania, programowania i budżetowania (PPB) przeznaczony do racjonalizacji procesu podejmowania decyzji głównie w instytucjach publicznych. System PPB stosuje się w następujących zakresach zarządzania:

- określanie celów długookresowych,
- opracowanie strategii osiągnięcia tych celów,
- opracowanie planów i programów,
- opracowanie planu operacyjnego,
- obserwacja wyników i w razie potrzeby dokonywanie zmian planów.

W systemie tym nie jest jasne, kto ma określać cele i jak je wdrażać sprawnie i efektywnie. Obecnie z systemu PPB korzysta się w niewielkim stop-

niu, gdyż wdrożenie odbywa się poprzez skomplikowaną hierarchię szczebli organizacyjnych i potrzebna jest dokładna koordynacja różniących się i nieraz konkurujących ze sobą celów poszczególnych jednostek organizacyjnych, poglądów i potrzeb. Procesy polityczne często dezaktualizują lub ograniczają opracowane już cele.

Natomiast zarządzanie przez cele jest wciąż stosowane w wielu przedsiębiorstwach. Autor artykułu nie ceni zbyt wysoko tego systemu jako narzędzia zarządzania twierdząc, że cele stają się zadaniami, a żądania równoważnikiem przepisów prawnych. W związku z tym pracownicy obawiają się, że mogą nie osiągnąć celów oraz że może pogorszyć się jakość produkcji, gdyż w tym systemie zarządzania cele są wyrażane jedynie ilościowo. Istnieje też niebezpieczeństwo powstania nieprzychylnych stosunków między przełożonymi i podwładnymi oraz między poszczególnymi jednostkami organizacyjnymi, a krytyczne myślenie musi ustąpić przed koniecznością wykonania planu.

**Niektóre nowsze teorie zarządzania**

D. McGregor ogłosił teorię X i teorię Y. Teoria X opiera się na tradycyjnych poglądach na kierowanie i kontrolę i zakłada, że ludzie nie lubią pracy i starają się jej unikać, potrzebne są więc kontrola, kierowanie i przymus, aby pracowali na rzecz celów przedsiębiorstwa. Ponadto, że unikają

odpowiedzialności, mają mało ambicji i dążą do potwierdzenia swoich zamierzeń przez zwierzchnika. Wiele strategii przedsiębiorstw polega na adaptacji teorii X, nie dążąc do rozwoju osobowego pracowników, ciągłego ich dokształcania i selektywnej adaptacji. Aby zastąpić teorię X, McGregor sugerował integrację celów indywidualnych z celami przedsiębiorstwa, przedstawiając teorię Y. Zakłada ona, że ludzie niekoniecznie nie lubią pracy, są zdolni do kierowania własną pracą, do samokontroli, do uczenia się, dążą do przyjmowania odpowiedzialności, a w sprzyjających warunkach są pomysłowi i twórczy. Ich potencjał intelektualny jest niedoceniany w środowisku pracy.

Z japońskich technik zarządzania pochodzą teoria J i Z. Teoria J jest japońską formą zarządzania, teoria Z adaptacją metod pracy przedsiębiorstw amerykańskich do formy japońskiej. Ouchi wymienia różnice między przedsiębiorstwami amerykańskimi i japońskimi (tabela 1).

Ukrytymi (nieformalnymi) mechanizmami kontroli są zasady filozofii zarządzania, określanie celów przez właścicieli, zasady i przepisy regulujące uprawnienia pracowników i rządu. Cele są definowane jako zestaw poglądów, jakie rodzaje rozwiązań nadają się do zastosowania w firmie, kto powinien podejmować decyzje, jaki rodzaj nowych wyrobów należy wytwarzać itp. Definicja ta jest zbyt niejasna, aby mogła być stosowana w praktyce operacyjnej. W USA zasady zarządzania bardzo podobne do

japońskich przyjęła firma Lincoln Electric, jeszcze przed zastosowaniem ich przez Japończyków:

- gwarantowane zatrudnienie,
- współuczestnictwo pracowników,
- odpowiedzialność każdego za kontrolę jakości własnej pracy,
- ścisła dominacja kierownictwa,
- paternalistyczne zainteresowanie kierownictwa dobrobytem pracowników,
- bardzo dokładne planowanie produkcji wspomagane przez techniki dostaw na określony czas (just-in-time),
- ściśle określone jednakowe świadczenia dla wszystkich pracowników i kierowników,
- łatwy dostęp do wyższych stanowisk.

**Zalecenia i wnioski**

Autor proponuje dostosowanie zasad zarządzania i teorii E polegającą na łączeniu różnych teorii i zasad (eklektyzm). Styl zarządzania powinien być oparty na wykorzystaniu tego, co najlepsze w różnych doktrynach, metodach i stylach w celu sprostania wyzwaniom lat dziewięćdziesiątych, przy czym można wyodrębnić następujące zasady.

1. Człowiek jest istotą skomplikowaną, czasami nie ma ochoty pracować, innym razem zachowuje się zgodnie z teorią Y. Kierownicy powinni dostosowywać styl zarządzania do sytuacji. Zarządzanie jest sztuką, a nauka zarządzania opiera się na sprzecznościach. Dobry kierownik powinien wczuwać się w sprawy pracowników i być dla nich życzliwy, gdyż zapewnia to dobre kierowanie i motywowanie. Potrzebny jest konstruktywny krytycyzm i ocena sprawności podwładnych.
2. Zgodnie z zaleceniami Deminga w miejscu pracy należy likwidować obawy. Jeżeli kładzie się nacisk na jakość, nie można określać arbitralnie wskaźników ilościowych. Nadzieje i oczekiwania nie powinny być równoznaczne z żądaniami.
3. Należy przyjąć zasadę rentowności w dłuższych okresach. Obecna praktyka ma na uwadze bardzo krótkie okresy, szybkie zyski i natychmiastowe nagrody. Zyski powinny jednak korespondować z satysfakcją klienta, co wymaga wyrobów i usług wysokiej

Tabela 1

Organizacje japońskie	Organizacje amerykańskie
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Zatrudnienie na całe życie</li> <li>* Rzadkie oceny i promocje</li> <li>* Nieokreślone ściśle drogi kariery</li> <li>* Ukryte mechanizmy kontroli</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Zatrudnienie na pewien okres</li> <li>* Częste oceny i promocje</li> <li>* Ściśle określone drogi kariery</li> <li>* Sprecyzowane mechanizmy kontroli (np. ZPC, PP, analiza kosztów i korzyści)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Zespołowe podejmowanie decyzji</li> <li>* Odpowiedzialność zespołowa</li> <li>* Całościowe podejście</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Indywidualne podejmowanie decyzji</li> <li>* Odpowiedzialność indywidualna</li> <li>* Usystematyzowane podejście</li> </ul>



"Harvard Business Review"

## Nowy światowy rynek pracy

**JOHNSTON W.B.: Global Work Force 2000: The New World Labor Market. "Harvard Business Review", III-IV 1991, USA. Copyright © 1991 by the President and Fellows of Harvard College.**

Pracownicy - uważani niegdyś za najbardziej związany z miejscem zamieszkania, a więc stacjonarny czynnik produkcji - obecnie w coraz większym stopniu przekraczają granice narodowe, tak samo łatwo jak samochody, komputery i akcje. W gospodarce należy więc uwzględniać nie tylko krajowy, lecz również światowy rynek pracy.

W latach dziewięćdziesiątych światowa siła robocza będzie bardziej mobilna. Ruch będzie powodowany rosnącą luką między podażą siły roboczej i popytem. Większość wykwalifikowanych i niewykwalifikowanych pracowników znajduje się w krajach rozwijających się, natomiast najlepiej płatnych stanowisk pracy powstaje w krajach rozwiniętych. Będzie to powodowało w latach dziewięćdziesiątych poważne skutki:

- nastąpią znaczne przemieszczenia ludności (imigranci, robotnicy okresowi, emeryci i turyści). Najczęściej przemieszczać się będą wykształceni

młodzi ludzie w kierunku miast krajów rozwiniętych;

- kraje uprzemysłowione będą musiały zmienić protekcyjną politykę imigracyjną, gdy zaistnieje konieczność ubiegania się o pracowników zagranicznych;
- możliwość podejmowania pracy w krajach rozwiniętych może przyczynić się do wzrostu dobrobytu krajów o nadwyżce wykwalifikowanych pracowników; dotyczy to zwłaszcza krajów o wysokim poziomie wykształcenia, lecz słabo rozwiniętych, jak Filipiny, Egipt, Kuba, Polska i Węgry;
- kraje o niedostatku siły roboczej i

### ZARZĄDZANIE W LATACH DZIEWIĘCZDZIESIĄTYCH

jakości i konkurencyjnych cen.

4. Konkurencyjność powinna towarzyszyć i przenikać istnienie przedsiębiorstwa. Aby możliwe było konkrowanie, konieczne jest kontrolowanie kosztów. Obecnie nawet Japończycy produkują po wysokich kosztach w porównaniu z Hongkongiem, Tajwanem, Singapurem i Koreą Południową. Obniżka kosztów to konieczność zmniejszenia zatrudnienia przypadającego na jednostkę środków trwałych. Nie uniknie się automatyzacji i robotyzacji, systemów CAD i CAM, zwiększania wynagrodzeń pracowników i zmniejszania lub likwidowania nieuzasadnionych dodatków.

5. Wzrośnie znaczenie prac badawczo-rozwojowych w zakresie wprowadzania nowych wyrobów oraz technologii produkcyjnych i marketingu.

6. Konieczny jest większy udział pracowników w podejmowaniu decyzji dotyczących produkcji, jakości i konstrukcji wyrobów. Koła jakości, zespołowe wysiłki pracowników i przelozonych, jednostek organizacyjnych, a nawet różnych przedsiębiorstw powinny zapewnić współpracę w całym procesie produkcji.

Żadna teoria nie zastąpi dokładnego rozpoznania problemów, co wymaga dużych umiejętności analitycznych. Trudności w każdej firmie mają zwykle

charakter unikatowy i przypadkowy. Rozwiązania muszą więc być również unikatowe. Żadna osoba nie jest w stanie rozwiązać wszystkich problemów ze względu na niemożność zdobycia tak wszechstronnej wiedzy lub posiadania takich uzdolnień. Do rozwiązania problemów przedsiębiorstwa należy angażować do pomocy inne osoby, omawiać te problemy z zainteresowanymi osobami (organizując ewentualnie "burzę mózgów"), wyłaniać różnicowane grupy do poszukiwania rozwiązań. Jeżeli wyłonienie grupy jest niemożliwe lub trudne, dobrze jest zasięgać porady ekspertów wykorzystując firmy konsultingowe, można również korzystać z usług lokalnych uniwersytetów.



bez imigracji, jak Japonia, będą zmuszone radykalnie zwiększyć wydajność pracy, aby uniknąć spowolnienia wzrostu gospodarczego;

- doprowadzi to do stopniowego ujednolicenia praktyk roboczych w krajach uprzemysłowionych. W końcu stulecia urlop płciotygodniowy przysługujący pracownikom w Europie będzie również obowiązywał w USA. Japonia zaakceptuje 40-godzinny tydzień pracy. To samo będzie dotyczyło organizacji miejsca pracy, bezpieczeństwa pracy i praw pracowniczych.

W latach 1960-1988 realny koszt podróży lotniczych obniżył się o 60%, w tym czasie w sprawach handlowych przybyło do USA o 2800% osób więcej. Bariery imigracyjne i emigracyjne załamują się, zniesione zostały ograniczenia w Europie Wschodniej. Również Europa Zachodnia znosi ograniczenia w ruchu osobowym, następuje liberalizacja w USA, Kanadzie, a nawet w Japonii. Jednocześnie rośnie zapotrzebowanie na ludzi utalentowanych.

### Zmieniająca się siła robocza w świecie

W niektórych krajach niewiele kobiet podejmuje pracę zarobkową, jest to więc źródło nowych zasobów siły roboczej. Liczba osób pracujących zawodowo na świecie rośnie szybko, ale nierównomiernie. Według przewidywań, w latach 1985-2000 wzrost wyniesie 600 mln osób lub 27%. W latach 1970-1985 wzrost ten wynosił 36%. Większość, bo 570 mln osób, przypadać będzie na kraje rozwijające się (Pakistan, Meksyk o 3% rocznie), mniej na takie kraje jak Kanada, USA, Hiszpania - 1% rocznie, Japonia 5%, w RFN liczba osób pracujących będzie malała. W krajach rozwijających się można przewidywać wyższy poziom wykształcenia. Kraje o nie\_wielkim zwiększaniu się liczby osób pracujących, lecz dużym wzroście sektora usług jak Japonia, RFN i USA, będą przyciągały imigrantów. W krajach słabo rozwiniętych systemy edukacyjne produkują wykwalifikowanych pracowników szybciej niż może ich wchłonąć gospodarka (np. Argen-

tyna, Polska, Filipiny), kraje te będą więc eksportować siłę roboczą.

Kobiety będą masowo podejmować pracę najemną, zwłaszcza w krajach rozwijających się, gdzie obecnie pracuje względnie mało kobiet. Przyczynią się do tego ułatwienia w pracy domowej i w rolnictwie, jak mechanizacja, automatyzacja itp. Obecnie pracuje poza domem ponad połowa kobiet w wieku 15-64 lat, przy czym kobiety stanowią 1/3 światowej siły roboczej. Zatrudnienie kobiet kształtuje się nierównomiernie ze względu na zwyczaje religijne i społeczne. Duże zatrudnienie kobiet można odnotować w Szwecji - 4/5 kobiet w wieku roboczym, w USA - 2/3, w Japonii blisko 3/5. W Hiszpanii, Włoszech i RFN zatrudnia się małą liczbą kobiet. W Chinach zatrudnienie kobiet jest powszechne. Udział kobiet w pracy zarobkowej wpłynie na zmianę warunków i procesów pracy. W końcu lat dziewięćdziesiątych niektóre kraje uprzemysłowione wprowadzą 35-godzinny tydzień pracy.

Przeciętny wiek pracowników wzrośnie, zwłaszcza w krajach uprzemysłowionych, w krajach rozwijających się średni wiek zatrudnionych wyniesie 35 lat, wzrośnie również liczba emerytów w wieku ponad 65 lat. Starsi pracownicy mniej chętnie zmieniają miejsce zamieszkania lub uczą się nowych kwalifikacji. Większość krajów uprzemysłowionych w 2000 r. będzie miała ponad 15% ludności w wieku powyżej 65 lat w porównaniu do blisko 5% w krajach rozwijających się. Starsi pracownicy mają zwykle wyższe płace ze względu na staż pracy, a ich emerytury i wydatki na opiekę zdrowotną szybko rosną w ostatnich latach życia. Może to prowadzić do spadku konkurencyjności w gałęziach przemysłu o typowych technologiach produkcji, a starsi ludzie, dysponując większymi oszczędnościami, będą przekraczać granicę jako turyści lub imigranci.

W latach 1970-1986 liczba studentów w krajach rozwijających się w uniwersytetach i szkołach średnich wzrosła o 76%-100%, w roku 2000 wzrośnie o dalszych 60% do 450 mln osób, a w szkołach średnich o 100% do 115 mln. W 2000 r. kraje rozwijają-

ce się będą miały 21% udziału w liczbie studium na wyższych uczelniach. W liczbie absolwentów szkół średnich przodują Brazylia, Chiny, Filipiny i Korea Płd. Z poziomem wykształcenia jest związane tempo wzrostu gospodarczego.

### Presja na emigrowanie

Związek poziomu wykształcenia ludzi pracujących ze sprawnością ekonomiczną kraju pozwala przewidywać, że niektóre narody o wysokim poziomie wykształcenia i o średnich dochodach mogą osiągnąć w latach dziewięćdziesiątych szybki wzrost gospodarczy. Przykładowo w Europie Wschodniej Polska, Węgry i Czechosłowacja mają szczególnie dobre perspektywy, ponieważ mają dobrze wykształconą siłę roboczą i związki z innymi krajami Europy. Potencjał wzrostu mają również Filipiny, Egipt, Argentyna, Peru, Kuba i Meksyk, lecz jest on mniej pewny ze względu na kruchą infrastrukturę polityczną i ekonomiczną i czasami nierozważne przedsięwzięcia polityczno-ekonomiczne w skali kraju. Jeżeli nie znajdą one odpowiedniej i właściwej formuły wzrostu, będą eksporterem siły roboczej. Również w takim przypadku setki tysięcy, jeżeli nie miliony osób z Polski, Czechosłowacji i Węgier będą poszukiwały możliwości pracy w Europie Zachodniej i USA, chociaż rządy tych krajów będą przeciwdziałały imigracji.

Słaby wzrost liczby pracowników, mniejsza liczba kobiet podejmujących pracę zarobkową, wcześniejsze emerytury, zmniejszenie się udziału absolwentów szkół wyższych i średnich spowodują, że w wielu krajach uprzemysłowionych w latach dziewięćdziesiątych będzie niedostatek siły roboczej, w związku z tym rynki pracy nabrają charakteru międzynarodowego. Struktura imigracji będzie różna, w zależ-



## "Ekonomika i Organizacja Promyszlennego Proizwodstwa"

### Bezpłatna prywatyzacja w ZSRR

Janowski M.I.: *Bezpłatna prywatyzacja. "Ekonomika i Organizacja Promyszlennego Proizwodstwa"*, 1991. ZSRR

Wszyscy postępowi politycy i ekonomiści ZSRR uważają, że jedyną drogą dalszego rozwoju jest przejście do gospodarki rynkowej. Na drodze do rynku należy jednak zrealizować wiele przedsięwzięć organizacyjnych i prawnych. Podstawowym zagadnieniem w tym procesie jest stworzenie własności prywatnej, przede wszystkim ziemi. Socjalizm jako system ekonomiczny przegrał współzawodnictwo z innymi systemami we wszystkich aspektach. Jedną z najważniejszych

przyczyn tych niepowodzeń był brak właściciela.

Historia nie zna bogatych państw przy biednej ludności. Może ono jakiś czas ograbić swoich obywateli, lecz wraz z ich ubożeniem równie ubogie staje się państwo. Wiadomo, że ludność nie będzie mogła wykupić majątku od państwa, więc jeszcze przez długi czas trzeba będzie zarządzać metodami nakazowo-biurokratycznymi. Sprawy nie rozwiązuje również dzierżawa. Właściciel będzie mógł dyktować dzierżawcy dowolne warunki, wyzyskując go. Autor proponuje więc następujące rozwiązania w zakresie prywatyzacji.

Transport kolejowy, powietrzny i wodny, przedsiębiorstwa energetyki, łączność, drogi publiczne, masywy leśne, jeziora i zbiorniki wodne, rzeki i wnętrza ziemi są wyłączną własnością republiki związkowej. Szpitale, szkoły, sieci elektryczne i gazowe, transport lokalny, wodociągi itp. są własnością komunalną. Poszczególne przedmioty własności (np. prowadzenie wyrobku lasu, kopalnictwo) mogą być wydzierżawiane towarzystwom akcyjnym.

Ziemię uprawną i pastwiska, narzędzia produkcji rolnej, zwierzęta domowe będące własnością kolchozów i sowchozów są przekazywane

### NOWY ŚWIATOWY RYNEK PRACY

ności od warunków rynku i kwalifikacji. Robotników niewykwalifikowanych będzie się w zasadzie rekrutować na miejscu. Pracowników o wyższych kwalifikacjach będzie się poszukiwać za granicą. Rynek od wielu lat miał charakter międzynarodowy, jeżeli chodzi o kwalifikacje najwyższe: przykładem jest zapotrzebowanie na projektantów programów komputerowych. Polityka rządów będzie preferowała imigrację młodych i lepiej wykwalifikowanych pracowników. Robotnicy niewykwalifikowani będą podejmowali pracę nie chcianą przez krajowców.

#### Dochody z emigracji

Imigranci mogą mieć lepsze warunki do zwiększania wydajności pra-



cy i w związku z tym uzyskiwania wyższych zarobków. Imigracja może być korzystna dla krajów rozwiniętych o dużym kapitale w środkach trwałych na jednego robotnika i zmniejszonych nakładach pracy fizycznej i umysłowej (Ameryka Płn., Kanada, Niemcy i inne kraje europejskie). W Ameryce Płn. atrakcją dla utalentowanych pracowników są wysokie płace, niskie bariery polityczne, duże możliwości rozwoju. Uniwersytety przyciągają młodzież z całego świata, niektórzy absolwenci pozostają. Wyjątek stanowi Japonia ze względu na różnice językowe i kulturowe. Zarobki przekazywane do swoich krajów przez Meksykańczyków w USA, Turków w Niemczech, Algierczyków we Francji i Egipcjan na Środkowym Wschodzie stymulowały wzrost gospodarczy w tych krajach. Gdy z Kuwejtu wyjechali pracownicy zagraniczni, większość gałęzi gospodarki przestała działać, straty poniosły również kraje macierzyste pracowników zagranicznych.

Globalizacja siły roboczej jest nieunikniona, jak i jej swobodne przemieszczanie. Gdy praca stanie się stopniowo umiędzynarodowiona, znikną niektóre różnice narodowe, potrzeby i przyzwyczajenia, a polityka i praktyka personalna będzie bardziej ujednolicona. Nastąpi także ujednoczenie organizacji miejsc pracy, na co będą wpływały przedsiębiorstwa korzystające z globalnego rynku pracy i rządy negocjujące umowy handlowe. Upowszechni się elastyczny czas pracy, nastąpi ujednoczenie przepisów emerytalnych i ubezpieczeniowych oraz korzyści dla wysoko płatnych i cenionych pracowników. Nastąpi również stopniowo ujednoczenie płac i dodatkowych korzyści, godzin pracy, praw pracowniczych i przepisów BHP.



bezpłatnie rolnikom pracującym w produkcji rolnej. Ziemia i mienie jest dzielone proporcjonalnie do liczby rolników. Jeżeli uprawiają ziemię i sprzedają państwu część swojej produkcji, w szóstym roku po podziale stają się pełnymi właścicielami. W przypadku dzierżawy mają prawo pierwokupu. Rolnicy mogą się łączyć w stowarzyszenia i spółdzielnie produkcyjne, pozostając nadal właścicielami. Kołchozy o rentowności przekraczającej 40% w ciągu każdego z poprzedzających pięciu lat mogą - na podstawie decyzji członków - nadal istnieć w tej formie.

Oto korzyści jakie przyniesie bezpłatne przekazanie ziemi rolnikom z prawem swobodnego wyboru form gospodarowania:

- likwidacja niepotrzebnej nadbudowy biurokratycznej,
- likwidacja władzy współczesnych obszarników: przewodniczących, instruktorów, inspektorów itp.

• konieczność autentycznego działania przedstawicieli sił społeczno-politycznych, stworzenie możliwości przeznaczenia opłat dzierżawnych na zaopatrzenie emerytalne i rentowe.

Na wartość środków trwałych i obrotowych przedsiębiorstw państwowych emitowane zostaną akcje. Wartość tych przedsiębiorstw zostanie podzielona przez liczbę osób zdolnych do pracy powyżej 18 lat, a według określonego przelicznika również na emerytów i rencistów. Przypadająca na każdego suma zostanie wpłacona na jego konto w banku. Można będzie za nią nabyć odpowiednią liczbę akcji przedsiębiorstw. Właściciel konta nie będzie mógł pobrać tych pieniędzy ani w gotówce, ani w innych nominatach.

Nie ma alternatywy gospodarki rynkowej, natomiast gospodarka taka może być wprowadzona jedynie w przypadku istnienia prywatnej i społecznej własności (np. części akcji

przedsiębiorstw). Szybkie przeprowadzenie prywatyzacji jest możliwe jedynie w przypadku przedstawionego wyżej bezpłatnego przekazania, inaczej potrwa ona wiele lat. Koncepcja ta nie w pełni realizuje zasadę sprawiedliwości społecznej, gdyż przedsiębiorstwa były budowane wysiłkiem całego społeczeństwa, również tych, którzy nie byli pracownikami przedsiębiorstw. Wszelkie rozwiązania powinny być jednak w miarę proste i możliwe do realizacji.

Wraz ze zwrotem narodowi utworzonego przez niego bogactwa niezbędne jest umożliwienie każdemu tworzenia własnymi środkami przedsiębiorstwa dowolnej wielkości. Zapewni to produktywnie wykorzystanie zaniedbanych dotychczas obiektów i w końcowym efekcie wpłynie na wzrost zamożności.

opr. Władysław Straszynski

## "Management Zeitschrift-IO"

# Nowy wymiar kierowania - sensowność

Tschirky H.: Sinn - eine neue Dimension der Führung. "Management Zeitschrift-IO" 1991. SZWAJCARIA

Przed kierownictwem ciągle stawa się nowe zadania i coraz więcej od kierownictwa się oczekuje. Najpierw najważniejsza była znajomość rynków, następnie na pierwsze miejsce wysunęły się takie zagadnienia, jak innowacyjność, umiejętność podejmowania decyzji strategicznych, kierowanie uwzględniające kulturę przedsiębiorstwa, w końcu powiązane ze sobą i zintegrowane myślenie i działanie. Obecnie rozważa się zagadnienie sensowności działania.

Według psychologów "człowiek jest istotą poszukującą sensu". Badamy nieznanne nam związki, aby zna-

leć chociażby prawdopodobne wyjaśnienie. W przypadku zagadnień niejasnych lub niewyjaśnionych tracimy z pola widzenia sens. Często chodzi o celowość rzeczy i czynności służących do wykonania zadania. Tu wchodzi w grę powiązanie środków z celem.

Znaczenie sensu jako elementu odczuwania i postrzegania jest bardzo duże. Zdolność odczuwania jest tak zwanym siódmym zmysłem i pomaga w pojmowaniu związków nieoczywistych lub w przewidywaniu tego, co nastąpi. Tego rodzaju uzdolnienia wpływają na osiągnięcie sukcesu w kierowaniu. Jak jest bezpośredni związek między kierowaniem i sensem?

Dla przełożonego sens działania

zawiera znaczną część treści jego życia; szef, który sam nie jest przekonany, że robi coś sensownego, nie będzie mógł przekonywająco wpływać na innych.

Wraz z wykonywaniem zadań kierowniczych odbywa się wykonywanie zadań przez pracowników, a tym samym u nich występuje poczucie sensu działania; poczucie sensu działania można pracownikom przekazywać w różny sposób.



*"Management Services"***Zarządzanie sprawnościowe (cz. I)**

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

Zarządzanie sprawnościowe ma na celu łączenie dobrej teorii zarządzania z praktyką, aby najlepiej zaspokoić potrzeby przedsiębiorstwa lub

organizacji gospodarczej. Podstawowym narzędziem jest uczestnictwo pracowników łączących się w zespoły robocze. Autorka zajmuje się zarządzaniem przedsiębiorstwami komunalnymi przez radę i władze wykonawcze samorządu terytorialnego, co ma pewną specyfikę, lecz w zasadzie

nie zawsze odbiega od zarządzania innymi przedsiębiorstwami usługowymi w szerokim tego słowa znaczeniu.

Wymuszona konkurencja w sektorze publicznym oznacza konieczność dotrzymania wskaźników efektywności porównywalnych z osiąganymi w sektorze prywatnym.

**NOWY WYMIAR KIEROWANIA - SENSOWNOŚĆ**

Pracownicy, którzy mają wpływ na kształtowanie wyrobów i usług, mają również poczucie sensu swej pracy.

Urzeczywistnienie sensu pracy zawiera więc w sobie jego odnajdowanie i przekazywanie.

\*

Życie polega na wykorzystywaniu i pobudzaniu wewnętrznych zdolności i predyspozycji, jest to więc indywidualne odnajdowanie sensu własnego życia. Indywidualne cechy jednostki są jednocześnie ściśle powiązane z działalnością grup i społeczności przy istnieniu wzajemnych zależności i zobowiązań. W rozważaniach drogi i celu należy uwzględnić zarówno proces, jak i wynik wykonania zadania, czyli nie tylko przebieg czynności roboczych i kierowniczych, lecz również sensowność wytworzonych wyrobów. Efekt pracy należy więc traktować jako osiągnięcie, dlatego zarówno przełożony jak i pracownicy muszą identyfikować się z wykonywaną pracą i z jej wynikami.

Wykonanie zadania tylko wtedy nabiera sensu, gdy człowiek jest o tym przekonany i gdy może przeka-

zać to poczucia sensu innym. A więc wykonanie zadania kierowniczego ma sens wtedy, gdy:

- mobilizowana jest osobowość przełożonego i pracowników, następuje rozwój osobowości,
- współpraca kierownictwa wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa jest coraz lepsza,
- przełożony i jego pracownicy odnoszą się do pracy z zaangażowaniem.

czynności bez uwzględnienia ich wyników.

\*

Zaangażowanie w wykonywaną pracę może być wywoływane różnymi przyczynami na przykład chęć zrealizowania nowej koncepcji wyrobu, osiągnięcia przez niego sukcesu na rynku, od czego zależy awans. Czynną przyczyną zaangażowania jest

**Pomyślne i sensowne wykonywanie zadań kierowniczych**

Pomyślne kierowanie	Sensowne kierowanie
wyroby o zdolności konkurencyjnej i Innowacje produktywność dobre wyniki finansowe dobry klimat w zakładzie elastyczna organizacja pracy	rozwijanie osobowości pracowników i przełożonych ogólna kompetencja społeczna dobry klimat w zakładzie sensowne wyroby integracja ze społeczeństwem

Mobilizowanie osobowości polega przykładowo na tym, że wyzwala się zdolność do samodzielnej oceny problemów, kompetencja i społeczna gotowość do ponoszenia odpowiedzialności. Sprzyja temu przydzielanie zadań, powiększanie zakresu samodzielności, właściwe oddziaływanie kierownictwa. Niezwykle ważna jest jakość współpracy: pomimo podziału zadań cele są osiąganę wspólnie i musi temu towarzyszyć współpraca i atmosfera zaufania. Ocena wykonania zadania nie może ograniczać się do poszczególnych

subiektywna potrzeba wniesienia czegoś pożytecznego poprzez pracę, dokonania czegoś. Zawsze powinien istnieć widoczny związek między wykonywaną pracą i jej wynikiem. Utrudnieniem jest w tym przypadku ścisły podział pracy, dlatego też występuje dążenie do rozszerzenia zakresu pracy i do jej wzbogacenia.

Wykonywanie każdego zadania, kierowniczego i wykonawczego, stwarza możliwość odnajdowania i przekazywania sensu. Przedstawiono to w załączonej tabeli.

opr. Władysław Straszyński



## Istota zarządzania sprawnościowego

Zarządzanie to wykorzystuje następujące podstawowe techniki:

- określanie funkcji i celów,
- obserwacja sprawności i wyników,
- powiązany i uporządkowany układ komunikowania się,
- rozwój personelu i ocena wyników jego pracy,
- systemy informacyjne zarządzania.

## Określanie funkcji i celów

Każda organizacja, która chce osiągnąć maksymalną efektywność i skuteczność, musi planowo ukształtować swoje funkcje oraz określić cele, na podstawie których można oceniać właściwe pełnienie funkcji. Dlatego też konieczna jest koordynacja wysiłków w każdym wydziale dla ich ukierunkowania, motywacja pracowników, doskonalenie sprawności wykorzystania wszystkich zasobów, wprowadzanie niezbędnych zmian wraz z kształtowaniem u pracowników podatności na zmiany. Określenie funkcji i celów pozwala na wyodrębnienie podstawowych operacji i wprowadzenie odpowiedniej struktury organizacyjnej. Następuje ustalenie wyników, jakie ma osiągnąć każdy wydział. Na tej podstawie odbywa się podział zadań na jednostki organizacyjne wewnątrz wydziału, określa się zadania dla każdego pracownika.

## Obserwacja sprawności i wyników

Obserwacja sprawności odbywa się na wszystkich szczeblach organizacji. W sekcjach określa się podstawowe zadania i kryteria sprawności, dyskutowane na zebraniach wszystkich pracowników. Po przedyskutowaniu i uzgodnieniu zadanie można przedstawić w postaci wykazu lub macierzy. Po opracowaniu kryteriów sprawności można określić wskaźniki i dane kontrolne, na podstawie któ-

rych będzie się oceniać wykonywanie zadań i osiaganie celów. Ułatwia to wprowadzenie systemu płac powiązanych ze wskaźnikami sprawności. Sprawozdania poza formą opisową mogą również mieć postać wykresów. Teczka lub księga sprawozdań powinna być dostępna dla każdego pracownika.

## Układ komunikowania się

Dobre komunikowanie się jest podstawą sprawnego zarządzania, przy czym wymiana informacji odbywa się zarówno pionowo jak i poziomo, tworząc kanały reagowania i sprzężenia zwrotnego. W każdej jednostce organizacyjnej powinny regularnie odbywać się zebrania pracowników. Omawia się na nich postęp w wykonaniu zadań, rozwiązuje problemy operacyjne oraz przedstawia bieżące wydarzenia. Na wyższych szczeblach zarządzania omawiane są tendencje, zagadnienia polityki i kierunków działania. Na wszystkich szczeblach popierana jest praca w grupach i zespołach.

## Rozwój personelu i ocena wyników

Powodzenie każdej organizacji zależy w dużym stopniu od entuzjazmu i motywacji jej pracowników, dlatego ważnym zadaniem kierownictwa jest doskonalenie stosunków międzyludzkich. Zagadnienie to należy uwzględnić w programie zarządzania sprawnościowego. Rozwój pracowników powinien mieć na względzie osiaganie przez nich satysfakcji z powodu udziału w osiaganiu wyników. Dobre wyniki powinny być publicznie uznawane i podawane do wiadomości. Należy również badać, w jakiej dziedzinie trzeba organizować doskonalenie. Pożądane jest opracowanie specjalnego systemu oceny pracowników na wszystkich szczeblach, przy czym dokonuje się jej przynajmniej raz w roku. W regularnie przeprowadzanych rozmowach są omawiane z każdym pracownikiem jego zadania i cele w najbliższym okresie, uzyskaną przez pracownika sprawność w poprzednim okresie w

wykonaniu zadań i realizacji celów. Przełożeni określają dalszą karierę i potrzeby szkoleniowe.

## Systemy informacyjne zarządzania

System informacyjny powinien umożliwiać i ułatwiać pomiary sprawności i porównywanie wyników z uprzednimi zadaniami i celami. Jeżeli istniejący system nie może tego zapewnić, należy go zmodyfikować lub zainstalować nowy. Odpowiednie systemy zostaną przedstawione w drugiej części artykułu.

## Rozwój zarządzania sprawnościowego

Macierz podstawowych zadań i celów w zasadzie wymaga wprowadzenia zmian tylko wtedy, jeżeli radykalnie zmieniają się okoliczności zewnętrzne, natomiast wskaźniki do obserwacji i oceny sprawności mogą się zmieniać częściej, w zależności od zmian sytuacji wewnętrznej. Niektóre wskaźniki mogą mieć jedynie charakter subiektywny. Generalnie podstawą działania wszystkich przedsiębiorstw komunalnych jest organizowanie grup i zespołów, gdyż ta forma pracy okazała się najbardziej efektywna. Zarządzanie sprawnościowe zostało wprowadzone w ramach reorganizacji samorządu terytorialnego w Wielkiej Brytanii w 1987 r. i obecnie znajduje się w różnych stadiach rozwoju, w zależności od wielkości jednostki samorządowej i warunków lokalnych.

opr. Władysław Straszylski

Drugą część artykułu zamieścimy w kolejnym zeszycie "Przeglądu i Organizacji" (Redakcja)



Foot T.: *Stress Management*. "Management Services", IX 1990, Wielka Brytania

Wiele osób cierpi z powodu stresów. We współczesnym, opanowanym przez technikę świecie, napięcia w domu i w pracy mogą wywierać ujemny wpływ zarówno na nasz stan psychiczny jak i fizyczny, powodując bóle głowy i wiele innych dolegliwości aż do załamania nerwowego. Opanowywanie stresów polega na uświadomieniu sobie, jak należy postępować, aby zmniejszyć ich ujemne skutki.

Stres atakuje podstawowe procesy fizjologiczne, które zostają zakłó-

przygotowanie człowieka do warunków, w jakich musi żyć. Okazuje się, że jeżeli człowiek znajduje się pod pewną presją, jest bardziej pewny siebie, uważniejszy, jasno myśli i przybiera postawę "fizycznego pogotowia". Wprawdzie pierwotna reakcja na stres zmierza do uniknięcia niebezpieczeństwa lub przeciwstawienia się mu przez organizm, w razie potrzeby uruchamia przeciwdziałanie zagrażającej sytuacji; dotyczy to również zagrożenia psychicznego. Ocena sytuacji może być prawidłowa lub błędna. Jeżeli jest błędna, człowiek nie odczuwa niebezpieczeństwa w chwili za-

stresów trudno dokładnie określić, nie ma wątpliwości, że sięgają one wielu milionów funtów ang. rocznie. Negatywne emocje związane ze stresami wpływają czasami na zachowanie człowieka w dramatyczny sposób. Ze względu na panujący wśród Brytyjczyków zwyczaj nieokazywania uczuć (co hamuje ich rozładowanie) menedżerowie zmierzają do pobudzania otwartości, umożliwienia wzajemnego komunikowania się i wyrażania nastrojów.

Źródłem stresów bywają wszystkie zmiany, ponieważ pracownicy czują się pewnie w środowiskach znanych. Szczególnie dokuczliwe jest wprowadzanie wielu zmian jednocześnie. Trudności komunikowania się powodują o wiele więcej stresów niż wszystkie inne źródła łącznie.

Poważnym źródłem stresów jest przeciążenie pracą i obowiązkami. Bardzo często jest to skutkiem złego planowania czasu i zajęć. Zbyt wielu menedżerów zabiera pracę biurową do domu, aby nadążyć z wykonaniem obowiązków.

Opanowanie stresów polega przede wszystkim na poznaniu ich źródeł. Jeżeli problemy wynikają z postrzegania otoczenia czy sytuacji, to rozwiązaniem może być zmiana naszego myślenia i reagowania, a nie elementów środowiska.

Podstawową zasadą przezwyciężania stresów jest panowanie nad sytuacją oraz uświadomienie sobie, co może temu przeszkodzić. Dlatego trzeba nauczyć się analizować sytuację i decydować o kierunkach dalszego działania. Można do tego stosować różne techniki. Badania dowiodły, że dobre samopoczucie pracowników zależy od różnorodności zajęć i zaangażowania w wykonaniu czynności, a instytucje, w których stosuje się zarządzanie oparte na współuczestnictwie pracowników, odnoszą większe sukcesy pod względem motywacji i utrzymania morale.

Jedną z bardziej skutecznych broni jest poczucie humoru, które pomaga w rozładowaniu napięć i zapobiega zniechęceniu. Wiele napięć wynika również z naszego niewłaściwego zachowania się. Stresy mogą być powodowane zarówno zachowaniami

## "Management Services"

### Przezwyciężanie stresów

cone w przypadku poczucia zagrożenia. Jeżeli człowiek spotyka się z jakimś wyzwaniem środowiska, jego organizm podejmuje działanie: walczy albo ucieka. Jest to reakcja przystosowawcza, która czasami służy ratowaniu życia. Problemy pojawiają się wówczas, gdy człowiek poddawany jest powtarzającym się napięciom lub gdy nie może się od nich uwolnić. Organizm reaguje wówczas wzrastającym napięciem. Pojawia się drugie stadium stresu - stadium oporu. Jeżeli zagrożenie istnieje w dalszym ciągu, może dojść do stadium wyczerpania. W wyniku przedłużającego się stanu napięcia, może dojść do choroby lub załamania psychicznego.

Reakcja na stres należy do normalnego funkcjonowania organizmu, w związku z tym duże znaczenie ma

grożenia lub odczuwa niebezpieczeństwo, które nie istnieje. Psychologiczną definicją może więc być określenie stresu jako luki pomiędzy rzeczywistością a mniemaniem. Duże zróżnicowanie sposobów reagowania na te same sytuacje prowadzi do wniosku, że stres powodowany jest nie przez wydarzenie jako takie, lecz przez indywidualną interpretację znaczenia tego wydarzenia.

Aczkolwiek podstawowa reakcja na stres jest dobrze poznana, to jednak indywidualne sposoby reagowania są różne. Poszczególne osoby bardzo się różnią nie tylko pod względem zakresu odczuwania zagrożenia, lecz także reagowania organizmu na to zagrożenie. Badania wskazują m.in. na to, że niektórzy swoim zachowaniem i stylem życia wprowadzają się sami w stan napięcia, np. ktoś nie może zaakceptować faktu, że istnieją pewne granice swobody jednostki.

Stresami należy zajmować się również dlatego, że powodują koszty, które ponoszą zarówno jednostki, jak i instytucje. Wprawdzie konsekwencje ekonomiczne niekontrolowanych



*"Wirtschaft & Produktivität"***Komputery zastępują ekspertów**

**Burmeister J.: Computer mit menschlicher Fähigkeit ersetzen Experten. "Wirtschaft & Produktivität", VII 1991. RFN**

Nowoczesne urządzenia diagnostyczne i nadzorujące należą do systemu nerwowego zakładów produkcyjnych o skomplikowanej technologii. Urządzenia te wykorzystują informacje z pomiarów wykonywanych przez wiele czujników oraz oceny jakościowe dokonywane przez operatorów i łączą je z wiedzą ekspercką. W ten sposób uzyskuje się aktualne informacje o stanie i produkcji i o przewidywaniach, co umożliwiła optymalne kierowanie procesami.

Zmiany, uszkodzenia, zużycie itp. można określić na podstawie danych z pomiarów. Często wystarczają one do odróżnienia sytuacji prawidłowej, tj. wolnego od zakłóceń procesu produkcji od wszystkich innych możliwych sytuacji. Czasami może wystarczyć określenie, czy wartość pomiarowa znajduje się w danym przedziale czy też nie. W przypadku skomplikowanych urządzeń tego rodzaju sposób postępowania przeważnie jest

nieprzydatny: duża liczba wartości pomiarowych oraz subiektywne oceny operatora lub innego specjalisty określają w skomplikowanym współdziałaniu stan pożądany.

Doświadczenie eksperta bardzo trudno przedstawić w postaci wartości pomiarowych. Wzory szumów, odcienie koloru, wilgotność, zjawiska powierzchniowe są dla doświadczonego człowieka nieomylnymi oznakami, czy maszyna pracuje właściwie. Zdolności ludzkie trudne do zmierzenia można zmieniać na wartości pomiarowe za pomocą tzw. nieostrej klasyfikacji. Informacje nieostre i niepewne można przetwarzać komputerowo. Instytut Mechaniki w Chemnitz opracował koncepcję, metodykę oraz oprogramowanie służące do tego celu. Przy pomocy fachowców z Instytutu można tworzyć systemy on-line i offline do udzielania porad eksperckich dla personelu podejmującego decyzje. Systemy te przejmują zadania nadzoru i diagnozy. Proces można rozpatrywać jako uczenie się z nauczycielem. Nauczycielem jest ekspert fachowy (również zespół), uczniem -

komputer. Ekspert określa, na podstawie jakich symptomów lub objawów można rozpoznać daną sytuację. Komputer przyjmuje te dane, magazynuje i przyporządkowuje przy pomocy nauczyciela do określonej klasy. W ten sposób powstaje klasyfikator, zawierający wiedzę doświadczalną zrozumiałą dla komputera i odpowiednio zagęszczoną.

W fazie roboczej komputer może tę wiedzę wykorzystywać, wyciągać wnioski, określać podobieństwa do tych problemów, których się nauczył. Zmagazynowaną wiedzę mogą również wykorzystywać pracownicy, którzy nie mają potrzebnego doświadczenia, mogą wyprowadzać wnioski i podejmować decyzje.

Proces został sprawdzony w praktyce, można go wykorzystywać na przykład:

- do rozpoznawania stopnia zużycia narzędzia w obrabiarce;
- do określania stanu łożysk tocznych w czasie pracy maszyny lub urządzenia;
- do oceniania jakości powierzchni zewnętrznej materiałów tekstylnych lub części metalowych na podstawie ich wyglądu;
- do automatycznego rozpoznawania błędów w spawaniu przez roboty.

Istnieje wiele różnych możliwości zastosowania. Systemy są nadal doskonalone przez Instytut.

*opr. Władysław Straszyski*

**PRZEWYCIEŻANIE STRESÓW**

mi agresywnymi jak i uległymi. Obie te postawy wynikają z poczucia niedowartościowania. Rozwój pewności siebie jest nie tylko kwestią znajomości własnych potrzeb i uprawnień, lecz również potrzeb innych.

Bardzo pożyteczna jest umiejętność relaksu, czyli wyłączenia się z wszelkich spraw i pełnego odpoczynku. Niestety osoby o bardzo aktywnym stylu życia albo nie mają na to czasu, albo tego nie potrafią. A jest to sposób nie tylko na opanowanie stresów, lecz również na obniżenie spowodowanego napięciami zbyt wysokiego ciśnienia krwi. Pożyteczną techniką relaksu jest kontrola oddychania,

a także ćwiczenia fizyczne, które pomagają w pozbyciu się stresów i w zachowaniu zdrowia ogólnego.

Program walki z napięciami zawiera również odpowiednią dietę, ograniczenie palenia tytoniu, używania alkoholu, nadmiaru kawy lub środków uspokajających.

Oto pytania pomagające menedżerowi odpowiednio zorganizować pracę i stworzyć atmosferę w przedsiębiorstwie nie wywołującą stresów u pracowników.

1. Czy podjęto możliwe kroki, aby praca była interesująca i optymalna?
2. Czy obserwuje się objawy i oznaki stresów?

3. Czy pobudza się pracowników do rozmów o ich samopoczuciu?

4. Jak pracownicy oceniają stawiane im wymagania?

5. Czy udziela się pracownikom pomocy w przypadku zmian w zasadach wykonywania pracy?

6. Czy zwierzchnicy wystarczająco znają każdego pracownika, aby mogli zauważyć ich stresy?



*"Management Services"*

## Instytut Usług Zarządzania w Wielkiej Brytanii

### 50 rocznica utworzenia

**Institute of Management Services - 50th Anniversary Yearbook, 1991. By Lord Chilver of Cranfield, President. "Management Services" - 1991 - zeszyt specjalny. Wielka Brytania.**

Instytut Usług Zarządzania jest głównym organem w Zjednoczonym Królestwie zajmującym się promocją, praktyką i rozwojem całego zakresu metodologii i technik doskonalenia wydajności i jakości, nazywanych ogólnie usługami zarządzania.

Termin ten obejmuje takie dyscypliny, jak inżynieria przemysłowa, studia robocze, organizacja i metody, analiza systemowa. Obejmuje szereg technik zarządzania informacjami i kontrolą. Profesja usług zarządzania jest więc bardzo szeroką dziedziną, która reaguje dynamicznie na rozwijające się potrzeby pracodawców. W związku z tym takie zagadnienia, jak zarządzanie totalną jakością, logistyka i systemy eksperckie są częścią składową specjalistycznej działalności, a członkowie Instytutu są zachęceni do wprowadzania tych zagadnień do praktyki w sytuacjach roboczych. Rola Instytutu ma więc duże znaczenie we wprowadzaniu do praktyki rozwiązań teoretycznych działając jako forum wy-

miany poglądów, wymiany informacji. Jest także punktem kontaktowym różnych osób, które chciałyby ocenić i zaktualizować swoją wiedzę i kwalifikacje, aby przyczynić się do powodzenia własnej organizacji i gospodarki jako całości.

Członkowie Instytutu pracują na różnych stanowiskach w sektorze prywatnym i publicznym w każdej dziedzinie działalności ekonomicznej - od przemysłu wytwórczego do instytucji finansowych, od rządu do przedsiębiorstw użyteczności publicznej, od sił zbrojnych do służby zdrowia. Wspólną cechą wszystkich członków Instytutu jest profesjonalne zainteresowanie systematycznym podejściem do badania i poprawiania systemów, procedur i metod pracy w celu zapewnienia ciągłego doskonalenia wydajności pracy i jakości. Właściwe zastosowanie technik usług zarządzania będzie niezawodnie prowadziło do znacznych i mierzalnych udoskonalień sprawności. Oto niektóre usługi, z których mogą korzystać członkowie Instytutu:

- usługi informacyjne i biblioteka,
- doradztwo specjalistów z różnych gałęzi przemysłu, handlu i sektora publicznego,

- informowanie o rozwoju wydarzeń w danej dziedzinie przez stowarzyszenia branżowe i regionalne,
- wysyłanie bezpłatnie miesięcznika "Management Services" członkom Instytutu,

- serie video o różnych aspektach usług zarządzania,
- edukacja i doszkącanie, w tym studia zaoczne, po ukończeniu których otrzymuje się zaświadczenie lub dyplom,
- ciągłe doszkącanie zawodowe.

Instytut zapewnia członkom warunki rozwoju wiedzy zawodowej. Centralne Komisje Instytutu i struktura geograficzna dostosowują się do zmieniających się potrzeb i są stale modyfikowane według potrzeb.

Instytut utrzymuje wiele kontaktów zewnętrznych, na przykład z Brytyjską Instytucją Normowania, Europejską Federacją Usług w zakresie Wydajności Pracy, Brytyjskim Stowarzyszeniem Jakości i jest członkiem innych organów. Utrzymywane są kontakty z innymi instytutami zawodowymi w Europie i w USA.

Podstawowe zadania Instytutu to zapewnienie wysokiego poziomu zawodowego usług zarządzania.

*opr. Władysław Straszynski*

## PRZEZWYCIEŻANIE STRESÓW

7. Czy planując zmiany rozważa się zaangażowanie pracowników w realizację tych zmian?

8. Czy kierownik potrafi zrozumieć



odczucia swoich pracowników w trudnych sytuacjach?

9. Czy kierownik potrafi słuchać?

10. Czy istnieje wystarczająca orientacja dotycząca wypadków w pracy lub absencji w poszczególnych działach?

11. Czy istnieje organizacja konsultacji z pracownikami?

12. Czy dostrzega się uzależnianie się pracownika od alkoholu?

13. Czy kierownik orientuje się, jak

poszczególne pracownicy zareagują na zwiększenie obciążenia lub odpowiedzialności?

14. Czy istnieje świadomość, że nadmierny stres może wpłynąć na stan zdrowia?

*opr. Władysław Straszynski*