

Zarządzanie – to dokonywanie zmian

# przeгляд

organizacji **1**  
**91**

**Organizacja  
i Kierownictwo**

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



**EUROPEJSKI KONGRES ZARZĄDZANIA  
CECIOS 1990**

**ISAGA'91**

**Anna Fornalczyk**  
**prezes Urzędu Antymonopolowego:**  
**Konkurencja i monopol**

**wywiad z profesorem  
Henry Mintzbergiem**

## List Redaktora

W pierwszym tegorocznym numerze „Przeglądu Organizacji” publikujemy wywiad udzielony specjalnie naszemu miesięcznikowi przez Henry’ego Mintzberga. Nasz rozmówca, uważany na świecie za autorytet w dziedzinie zarządzania strategicznego, nigdy dotąd nie zgadzał się na rozmowę z jakimkolwiek pismem z Europy Środkowej i Wschodniej.

Czytelnicy mają też okazję zaznajomić się z dorobkiem Europejskiego Kongresu Zarządzania, a także z przedsięwzięciami Światowej Rady Zarządzania sprzyjającymi przystosowaniu naszych kadr menedżerskich do aktualnych zadań. Trudno wprost przecenić znaczenie podwyższania kwalifikacji i wzbogacania praktycznych doświadczeń dla opanowania zasad rynkowych. W Kongresie, obok praktyków, uczestniczyli aktywnie naukowcy. Przekazywanie przez nich swego dorobku naukowo-gandydatom na menedżerów wpływa pośrednio także na szerokie kręgi społeczeństwa, na zrozumienie i akceptację głębokich przemian w gospodarce.

Przedstawiamy tekst pani prezes Urzędu Antymonopolowego, mówiący o zależności rozwoju konkurencji od ograniczania monopolu, a także artykuły mogące służyć praktycznej działalności związanej z prywatyzacją przedsiębiorstw, ich programami dostosowawczymi, strategią zarządzania i stylem kierowania.

Czeka nas kolejny trudny rok w reformowaniu gospodarki. Konieczna jest konsekwencja w realizowaniu przemian. W ubiegłym roku zmieniony został zasadniczo charakter systemu ekonomicznego w naszym kraju. Rozszerzono możliwość swobodnego kształtowania cen i wprowadzono wewnętrzny rynek walutowy. Są to ważne kroki w kierunku gospodarki rynkowej.

Odczuwalnie przejawia się brak konkurencji, nie przeprowadziliśmy bowiem na większą skalę prywatyzacji. Dążymy do ożywienia gospodarki. Kształtuje się ono w wyniku potrzeb rynku i możliwości eksportu. Przedsiębiorcy angażują się w te poczynania, które są bardziej opłacalne. Dotyczy to także partnerów czy inwestorów zagranicznych.

Nasze najlepsze życzenia dla Czytelników z okazji Nowego Roku łączymy z przekonaniem o uzyskaniu postępu w gospodarce.

Jerzy Drewnowski

## From the Editor:

January issue of „Przegląd Organizacji” is opened with an interview with Prof. Henry Mintzberg – the world leader in strategic management. It should be underlined that this is the first interview given by Prof. Mintzberg for the East European journal.

Then the achievements of the European Congress of Management held in Prague are presented. Practitioners as well as scholars from all over the world participated there. Their discussions and contributions should add to better understanding and acceptance of the deep changes in contemporary economies.

Our Readers will also find here an article by the President of the Anti-Monopolist Office, an official agency of the Polish Government. Situation of domestic monopolists in competitive environment is discussed.

Articles on practical aspects of privatization processes, management strategies and styles may also be found here. Among them the Japanese approach to management training and efficient management is covered in two separate publications. Then the broad review of articles published recently in foreign management journals is presented.

On the occasion of the New Year we wish all the best to our Readers.

Jerzy Drewnowski

**3** ● **Przed wszystkim zdrowy rozsądek** (The Common Sense Above All – An Interview with Prof. Henry Mintzberg) – Mirosław Długosz i Elżbieta Naumienko rozmawiają z prof. Henry Mintzbergiem

**6** ● **Pomoc dla krajów naszego regionu.** Z prof. Henrykiem Sadownikiem rozmawia Jerzy Drewnowski. (The CIOS: Help for the Countries in Our Region. Jerzy Drewnowski speaks with Prof. Henryk Sadownik)

**7** ● **Globalizacja – trend w zarządzaniu strategicznym** (Globalization: A Trend in Strategic Management) – Zbigniew Dworzecki

**10** ● **Lata dziewięćdziesiąte: innowacje i kreatywność** (The '90: Innovations and Creativity) – Marcin Bielski

**12** ● **Problemy i poglądy** (Problems and Opinions) – Marek J. Stankiewicz, Stanisław Sudoł

**15** ● **Dyrektorskie refleksje z Kongresu CECIOS** (Directors' Opinions after the CECIOS Congress) – Stanisław Rakowicz

**17** ● **Konkurencja i monopol** (Competition and Monopol) – Anna Fornalczyk

**19** ● **W sprawie zarządzania partycypacyjnego** (On Participative Management) – Zbigniew Martyniak

**19** ● **Zarządzanie partycypacyjne a samorząd pracowniczy** (Participative Management and the Employees Self-Government) – Adam Peszko

**21** ● **Wycena majątku przedsiębiorstwa cz. III** (The Evaluation of An Enterprise, part III) – Ber Haus i zespół

**22** ● **Programy dostosowawcze przedsiębiorstw, cz. II** (Adaptation Programmes of Enterprises, part II) – Wiesław J. Otta

**24** ● **Strategia zarządzania w przedsiębiorstwach wielozakładowych, cz. III** (Management Strategy in Multi-Shop Enterprises, part III) – Zbigniew Kękuś

**26** ● **Komputery w zarządzaniu gminą** (Computers in the Management of a Local Community) – Krystyn Bernatowicz

**27** ● **Japonia: jak korzystać z bogactwa? ISAGA'91.** (Japan: How to Benefit From Welfare ? – An Interview with Prof. Hiroharu Seki and Yoichi Erikawa) – z prof. Hiroharu Seki i Yoichi Erikawa rozmawiają Elżbieta Naumienko i Mirosław Długosz

**29** ● **Japoński ruch na rzecz wydajności pracy** (The Japanese Movement for Productivity Support) – opr. Władysław Straszyński

### PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH (The Review of Foreign Periodicals)

**30** ● **Kultura organizacyjna nowoczesnej korporacji** (Organizacyjna kultura nowoczesnej korporacji. „Mirowaja ekonomika i międunarodnyje odnoszenija”, VI 1990.)

**32** ● **Kształtowanie kultury przedsiębiorstwa** (Changing Corporate Culture. „Management Services”, VI 1990.)

**34** ● **Przedsiębiorstwa myślą o wspólnym rynku** (Mittelständler bereiten sich auf EG'93 vor. „Wirtschaft + Produktivität”, IV 1990.)

**34** ● **Kierunki przebudowy gospodarki ZSRR** (Dielo nie w nagnietanii stracha. „Ekonomika i Organizacija Promyslennogo Proizwodstwa”, VII 1990.)

**36** ● **Jakość i wydajność pracy w latach dziewięćdziesiątych** (Productivity and Quality in the 90's. „Management Services”, VI 1990.)

**37** ● **O wysoką jakość produkcji** (Neuer Glanz für „Made in Germany”. „Wirtschaft + Produktivität”. VI 1990.)

**38** ● **Ocena korzyści z informacji** (Nutzen von Informationen quantitativ bewerten. „Management Zeitschrift – IO”, IV 1990.)

**39** ● **Racjonalizacja to unikanie niepotrzebnych prac** (Rationalisieren heisst unnötige Arbeiten vermeiden. „Wirtschaft + Produktivität”, VIII 1990.)

**39** ● **Jakość pracy biurowej** (Qualität richtig erfassen. „Wirtschaft + Produktivität”, VI 1990.)

**40** ● **Metody poszukiwania pomysłów** (Methoden der Ideenfindung. „Personal” XI 1990.)

# Przede wszystkim zdrowy rozsądek

z prof. Henry Mintzbergiem rozmawiają dr Elżbieta Naumienko i dr Mirosław Długosz

**Henry Mintzberg** piastuje funkcję Bronfman Professor of Management w Uniwersytecie McGill w Montrealu. Ukończył studia z dziedziny zarządzania w M.I.T. w 1965 roku. W tej samej uczelni uzyskał w 1968 roku stopień doktora. Jest prezydentem Strategic Management Society, członkiem prestiżowych towarzystw naukowych, doktorem honoris causa kilku uniwersytetów, jako pierwszy przedstawiciel nauk zarządzania został członkiem Royal Society of Canada. Jest autorem licznych, znaczących publikacji z dziedziny zarządzania, w tym m.in.: *The Nature of Managerial Work* (1973, 1983), *The Structuring of Organizations* (1979), *Power In and Around Organizations* (1983), *Structure in Five's: Designing Effective Organizations* (1983), *The Strategy Process Concepts, Contexts, and Cases* (1988, 1991), *Mintzberg on Management* (1989), *The Rise and Fall of „Strategic” Planning* (w druku). Jest dwukrotnym laureatem prestiżowej nagrody McKinsey Prize (1975, 1987) przyznawanej za najlepszy artykuł zamieszczony w *Harvard Business Review*. Jesienią 1990 roku przebywał jako Visiting Professor w London Business School. Wywiady (łącznie ponad 40) z profesorem Mintzbergiem zamieszczały najpoważniejsze światowe dzienniki, magazyny, czasopisma menedżerskie i naukowe. Jest to pierwsza publikacja z jego udziałem w krajach Europy Wschodniej. (Red.)

**Red.:** Przedstawianie Pana większości naszych czytelników jest zbędne. Dla specjalistów z dziedziny zarządzania na całym świecie jest Pan autorytetem. Także w Polsce Pana książki i artykuły, ukazujące się w najbardziej renomowanych czasopismach są czytane, dyskutowane i cytowane. Niestety, dostęp w Polsce do literatury światowej jest bardzo ograniczony. Postanowiliśmy wykorzystać nasze spotkanie w London Business School, aby podzielić się z czytelnikami „Przeglądu Organizacji” Pana wypowiedziami na tematy, które przynajmniej nam wydają się aktualne i interesujące. Nie ukrywamy, że pytania dotyczyć będą w dużej mierze Pana poglądów na to, co dzieje się obecnie w Europie Wschodniej.

**Henry Mintzberg:** Chętnie o tym dyskutuję, choć muszę zastrzec, że nie uważam siebie za specjalistę od problemów tej części świata. Zmiany zachodzące w Polsce i krajach z nią sąsiadujących są jednak na tyle fascynujące, iż trudno uciec od przemyśleń na te tematy.

– **Zmiany te dotyczą całych systemów ekonomicznych, poszczególnych organizacji jak też postaw i zachowań ludzi. Czy jako ekspert w dziedzinie zarządzania, a zwłaszcza zarządzania strategicznego mógłby Pan scharakteryzować teoretycznie możliwe strategie transformacji systemów organizacyjnych na różnych poziomach?**

– Poruszyliście temat, który wydaje mi się być zbyt poważny, aby dyskutować o nim tylko w kategoriach naukowych. Zacznę od historyjki, która – mimo iż wydaje się banalna – z pewnością nie służy trywializacji tematu. Jeśli obserwalibyście pszczoły i mułchy usiłujące znaleźć drogę ucieczki ze szklanego naczynia, którego dno przystawione jest do szyby okiennej (a wylot znajduje się po stronie przeciwnej), to zauważycie, że pszczoły siedzą na szkle i próbują się przez nie przedostać, często tak długo, aż giną. Muchy latają chaotycznie, we wszystkich kierunkach i znacznie szybciej udaje im się znaleźć drogę ucieczki. Pszczoły giną, bo są zbyt inteligentne. Wiedzą, że aby się ratować, trzeba koniecznie podążać najkrótszą drogą w stronę światła. Po prostu nie znają innego sposobu postępowania.

Przez wiele lat wasz problem polegał na tym, że planiści i stratedzy usiłowali znaleźć najlepszą drogę, czuli się upoważnieni do narzucania swoich koncepcji, mówienia innym co powinni zrobić. Wielu z nich chyba naprawdę wierzyło w sens swego wysiłku. Obecnie ci planiści i stratedzy zastąpieni zostali przez „zorientowanych rynkowo” ekonomistów. Ich marzeniem jest także skonstruowanie idealnego systemu. Można powiedzieć, że usiłują przekonstrować stary system nie mając za sobą doświadczeń, które czyni mucha. Nie spróbowali latania w różnych kierunkach. Oni po prostu widzą światło. Poprzednio to światło także świeciło, tylko z innej strony. Teraz lampa została przestawiona, ale jest to chyba nie mniej niebezpieczne. Jeden dogmat został zastąpiony innym.

– **Czy uważa Pan, że rozwiązania należy szukać w jakimś punkcie pośrednim, gdzieś na continuum, którego końcami są gospodarka centralnie sterowana i wolny rynek?**

– Patrzenie na problemy gospodarcze, a tym bardziej społeczne, w kategoriach dychotomii „centralne planowanie – rynek” czy „pełna kontrola przez państwo – wolne przedsiębiorstwo” nie jest, moim zdaniem, najbardziej szczęśliwe. To spojrzenie typowe dla ekonomistów. Specjalista z zakresu organizacji dodałby do tego układu jeszcze aparat biurokratyczny i jego interesy jako elementy dopełniające obraz. Uważam, że to, co nas różniło i nadal różni, to nie komunizm i kapitalizm, a więc jakby w czystej postaci końce tego continuum. To, co różni Zachód od Wschodu zawiera się w zupełnie innych kategoriach. Te kategorie to szeroko rozumiane zbilansowanie (równowaga) i niezbilansowanie, a jeszcze ściślej mówiąc możliwość zbilansowania, otwartość opcji zbilansowania. Mam tu na myśli nie tylko rynek, a nawet nie przede wszystkim rynek, ale cały układ sił społecznych, system wyrażania i równoważenia najróżniejszych interesów.

Cała władza w państwach waszego obozu znajdowała się w jednych rękach. Polska była zresztą pod tym względem w dosyć szczęśliwej sytuacji. Istniał silny Kościół, który mógł prezentować pewne interesy i poglądy, stanowił rodzaj opozycji. Daleko oczywiście było do równowagi, ale w innych krajach było pod tym względem znacznie gorzej. Nie chcę odbierać nikomu zasług, ale to chyba nie przypadek, że fenomen Solidarności mógł zaistnieć właśnie w Polsce. Muszę przekaskiwać z tematu na temat, ale w moim odczuciu jeśli istnieje równowaga sił społecznych i możliwość wyrażania różnych interesów, struktura rynku nie ma takiego znaczenia. Monopolista, mający wyłączność na produkcję jakiegos artykułu, będzie bardziej ograniczony w swobodzie korzystania ze swojej pozycji, niż wielu producentów działających w otoczeniu, które nie stwarza możliwości wyrażania interesów i poszukiwania możliwości ich równoważenia.

Na przykład stan środowiska naturalnego jest w Europie Wschodniej tragiczny. Przedsiębiorstwa przez wiele lat de-



wastowały swoje otoczenie, gdyż nie było dla nich żadnej przeciwdziałającej siły. W najlepszym przypadku było to wyciąganie pieniędzy z jednej państwowej kieszeni i przekładanie ich do drugiej. Przedsiębiorstwa na Zachodzie dbają o środowisko nie dlatego, że rozwiązały już wszelkie inne swoje problemy. Nawet wyłączny producent jakiegoś wyrobu zostanie tu zmuszony do działań na rzecz środowiska przez najróżniejsze grupy nacisku. Tego wszystkiego u was brakuje. Zamiast gry i oddziaływania różnych interesów (nie tylko politycznych czy gospodarczych) mamy w krajach Europy Wschodniej do czynienia z niewielką grupą konstruktorów (projektantów) i olbrzymią grupą „kibiców”. Ci pierwsi dochodzą nawet do tego, że planują, iż nie będą planować. Ale w dalszym ciągu jest to planowanie. To mentalność planowania. Skłonność do planowania może się nasilać, im gorzej będzie działać to, co zaplanowali do tej pory.

– **Początkiem drogi jest oczywiście zaplanowanie nowego rodzaju ekonomii, niemal jej zadekretowanie. Nie jest to jednak – ani Pana, ani naszym zdaniem – droga obiecująca. Czy istnieje jakieś wyjście z tej sytuacji?**

– Myślę, że zamiast planować i budować, powinno się rozrzucić klocki i pozwolić zadziałać wyobraźni tych, którzy się tymi klockami zacząć bawić. Ludzie na Zachodzie mogą się bawić olbrzymią liczbą różnych klocków, biorąc na siebie ryzyko i osiągając różne efekty. Mówiąc poważnie, za najbardziej obiecujące uważam otwarcie jak największej liczby opcji, zaproponowanie tych opcji i stworzenie możliwości wyboru. Odnosi się to w równej mierze do rozwiązań czysto ekonomicznych, jak też systemu partycypacji i kontroli społecznej. Powstają formuły, których nikt nie byłby w stanie wymyślić. Rodzi je potrzeba chwili. To musi być mieszanka różnorodna pod każdym względem. Tylko tyle, a raczej aż tyle.

– **Myślenie w tych kategoriach jest jednak dla nas niezwykle trudne. W trakcie niedawnej dyskusji nad prywatyzacją polskich przedsiębiorstw domagano się w polskim parlamencie stworzenia planu (planu, nie prognozy!) określającego, kiedy i ile akcji przedsiębiorstw zostanie kupionych przez obywateli. To dosyć specyficzny sposób dochodzenia do wolnorynkowej ekonomii.**

– Istnieją trzy sposoby kreowania strategii. Jeden z nich to planowanie, drugi to indywidualna wizja (wizja lidera, przywódca organizacji) i trzecia, najbardziej nas tu interesująca to tworzenie strategii poprzez proces uczenia się. Nikt nie jest w stanie stworzyć dobrej strategii poprzez planowanie. Planowanie – tak

naprawdę – to tylko określenie kroków w realizacji strategii, jej implementacja, ale z pewnością nie jej tworzenie. Indywidualne wizje powstają w procesie uczenia się, ośnienia czymś z czym spotkał się lider, przywódca. To, czego potrzeba społeczeństwu Europy Wschodniej, to system, który umożliwi społeczne uczenie się, daje wolność eksperymentowania. Przepraszam za to porównanie, ale powinniście być bardziej muchą niż pszczołą.

Jeśli zdefiniujecie swoje problemy jako problemy wytyczenia etapów, kroków – jednym słowem określacie je w kategoriach planowania, a nie poszukiwania i uczenia się, może to się skończyć bardzo źle. Nie czuję się oczywiście upoważnionym do dawania recept, proszę moje wypowiedzi traktować jako życzliwe myślenie o waszych problemach.

W ubiegłym tygodniu uczestniczyłem w konferencji naukowej w Czechosłowacji. Mieszkałymi w hotelu w południowych Czechach. Powiedziałem tam, że problem ich ekonomii można sprowadzić do problemu, co oni zrobią z tym hotelem. Ze względu na jego usytuowanie (60 kilometrów od granicy niemieckiej), warunki naturalne i wiele innych czynników można z nim zrobić ze sto różnych rzeczy. Nie dzieje się nic. Nie ma nawet pomysłu. A ten pomysł powinien przyjść do głowy przede wszystkim ludziom, którzy pracują w tym hotelu na co dzień. Wiedząc, że będą gospodarzami wielkiej międzynarodowej konferencji, nie zadbałi nawet o to (nie zaplanowali?), aby w hotelowym sklepie można było kupić kryształ – produkt okolicznych fabryk. Nie można ich było kupić w pozostałych trzech sklepach w mieście. Po kilku dniach w jednym sklepie były kryształy, ale trzeba było stać w kolejce ponad cztery godziny, a do sprzedaży było tylko to, co na wystawie. Nie wiem dlaczego wam to właściwie opowiadam. Znacnie to doskonale. Zadam tylko jedno, chyba nadal retoryczne pytanie – kto na tym stracił? Gdyby ktoś raz spróbował i zarobił na kryształach, łatwiej byłoby mu określić jego strategię.

To, co dominowało u was do tej pory, teoretyczne planowanie (deductive planning) – należy zastąpić uczeniem się przez doświadczenie (inductive learning). Z waszą gospodarką stanie się to, co zrobicie ze swoimi fabrykami i hotelami. Na odwrót się nie da. Już próbowaliście. Prywatyzacja i związana z nią przedsiębiorczość musi być czymś, czym ludzie się zarażają, czego szukają i pragną. Może nauczą się „pragnąć” obserwując rozwój small businessu, obserwując bardziej przedsiębiorczych niż ci w Czechosłowacji właścicieli hotelików i restauracji. Pojawiają się w krajach Europy Wschodniej głosy domagające się

przyspieszenia zmian. Przyspieszenie oparte tylko na planowaniu, bez wizji a przede wszystkim bez procesu społecznego uczenia się to szaleństwo. To zrobili już Rosjanie w 1917.

– **Mieliśmy okazję słuchać Pana wystąpienia na zorganizowanej niedawno w Londynie konferencji „Transforming Organizations Thought Informing Management”. Jak określiliby Pan rolę informacji w przemianach zachodzących w Polsce i innych krajach naszej strefy geopolitycznej? Przez wiele lat monopol informacji był narzędziem w rękach władz, był narzędziem sterowania społeczeństwem.**

– Dostęp do informacji, możliwość regulowania swobody jej wymiany należą do najważniejszych elementów sprawowania władzy w każdej organizacji. Na poziomie społecznym szeroki dostęp do informacji i do kreowania informacji jest niezbędnym warunkiem skuteczności przemian. Są jednak różne rodzaje informacji. Najczęściej operuje się informacją statystyczną. Łatwiej podawać długie szeregi liczb, dane statystyczne i używać określenia „wolna przedsiębiorczość” (które informacyjnie znaczy już chyba bardzo niewiele), niż powiedzieć, co zrobić z tym hotelem, o którym już wspominałem. Do wygenerowania strategii potrzebna jest najbardziej informacja, którą można nazwać miękką (soft information). Taka informacja zdobywana jest poprzez obcowanie z innymi kulturami ekonomicznymi i cywilizacyjnymi. To często rzeczy przyswajane na poziomie podświadomości. One właśnie, a nie liczby (hard information) są kluczowe dla budowy strategii poprzez uczenie się. Dobry przykład, zinternalizowane doświadczenie, obcowanie z dobrymi, odnoszącymi sukcesy menedżerami jest ważniejsze niż analizy finansowe, zestawienia i tabelki. Wszystko to jest ważne, ale ten szósty – decydujący o sukcesie – zmysł związany jest z soft information. Liczby wyglądają podobnie w Moskwie, Nowym Jorku, Warszawie czy Londynie. Dają się w bardzo podobny sposób przetwarzać i mają podobne znaczenie. Zawierają mnóstwo informacji, ale równocześnie mówią bardzo niewiele. Planiści w waszych krajach pracowali na liczbach – co jednak wiedzieli o gospodarce, społeczeństwie, jaka była ich zdolność do generowania i realizowania efektywnych strategii...

– **Przed tymi miękkimi informacjami chroni nas rząd, który przyjął z nadzieją propozycję przeszkolenia w krajach zachodnich grupy polskich menedżerów, konsultantów i wykładowców z dziedziny zarządzania. Zamiast otwarcia gospodarki, stworzenia możliwości doświadczenia jak**

ciężko trzeba pracować w warunkach rynkowych, wysyłamy forpoczty. Reszta społeczeństwa chroniona jest przed szokiem. Nie wiemy, czy tak ma wyglądać Pana idea uczenia się i eksperymentowania. Polska gospodarka nadal jest bardzo zamknięta.

A przecież nie chodzi o to, aby z zachodnią gospodarką zetknęło się kilkuset polskich menedżerów, ale aby jej mechanizmom poddało się prawie 40 milionów obywateli, aby efektywnymi zaczęło być kilkanaście milionów zatrudnionych w gospodarce pracowników. Z punktu widzenia korzyści w tym wymiarze rok, jaki minął od utworzenia nowego rządu w Polsce, należy uznać za stracony.

– Istnieje taka starochińska klątwa: „Obyś żył w ciekawych czasach”. To właśnie spotkało kraje naszego obszaru. Nie jest to przekleństwo odnoszące się do wszystkich. Najbardziej zagrożeni czują się biurokraci i oni są balastem dla przemian. Dla przedsiębiorców (a myślę, że taka grupa będzie się w Polsce coraz bardziej rozwijać) ciekawe czasy są szansą. Jest jeszcze jedno starochińskie powiedzenie „Dlaczego mnie nienawidzisz? Przecież nigdy nie usiłowałem ci pomóc”. Z naszych doświadczeń, wiedzy i technologii powinniście wziąć lub kupić to, co najlepsze. To pomoże wam w procesie poszukiwania i uczenia się. Ale ta adaptacja musi być jednak krytyczna.

– **Niezależnie od pomocy zagranicznej sami rozwijamy system kształcenia menedżerów. W ciągu ostatnich miesięcy powstało w naszym kraju ponad dwadzieścia różnych szkół zarządzania. Jaka jest Pana opinia na temat możliwości transferu zachodnich metod zarządzania i ich użyteczności w naszych warunkach?**

– Moim zdaniem transfer zachodnich technologii zarządzania powinien nastąpić głównie poprzez praktykę, uświadamianie sobie potrzeby stosowania tych metod, doświadczania ich skuteczności, a nie poprzez nauczanie w szkołach. Zderzenie tego, co mówi się w „klasie”, z rzeczywistością za oknem, może wytwarzać przeświadczenie, że to zupełnie inna bajka. Jeśli jeszcze wykładowca przekazuje wiedzę w sposób niezrozumiały, może to wprost zniechęcać. Skuteczniejsze jest z pewnością przyswajanie wiedzy poprzez pracę w firmach prowadzonych przez dobrych, zachodnich menedżerów, podejmowanie pracy w firmach zagranicznych, praktyki, wyjazdy. Podkreślam, że dla menedżera ważne jest obserwowanie pracy innych menedżerów. Praca z konsultantami zachodnimi nie daje już takich efektów. Stosują oni zupełnie inny warsztat niż menedżer. Tym wszystkim trzeba po

prostu nasiąknąć. Zastosować jakąś metodę kilka razy, odnieść sukces, obserwować, jak robią to inni. Szkoły mogą pomóc bardziej tym, którzy już połknęli bakcylię i wiedzą, że warto. Nie powinny być natomiast dla zupełnie nowicjuszy.

– **W trakcie oficjalnego powitania Pana w London Business School powiedział Pan, że jest zagorzałym przeciwnikiem programów M.B.A. Wypowiedzenie takich słów na spotkaniu z pracownikami LBS wymagało chyba sporo odwagi.**

– Znacnie tę Szkołę i jej kadre już od kilku lat. Wiecie, że ich poglądy w wielu sprawach są ugruntowane. Wypowiedziałem te słowa bez najmniejszego ryzyka, iż wpłynę na czyjejkolwiek przekonania. A mówiąc poważnie, rzeczywiście jestem przeciwnikiem kształcenia 23-25 letnich ludzi, którzy nie bardzo wiedzą, na czym właściwie ma polegać ich przyszła rola. Mimo formalnego wymagania praktyki, do wielu szkół tego typu przyjmowani są ludzie bardzo młodzi, niemal bezpośrednio po studiach. W swoim macierzystym uniwersytecie stwierdziłem wprost, że nie chcę tego robić. Pozwoliło mi tam na prowadzenie w szerszym zakresie prac badawczych, consultingu, a także seminariów i wykładów dla wyższej kadry kierowniczej. To zupełnie inna klientela. Wierzę, iż tego typu ludziom mogę pomóc w rozwiązywaniu ich problemów i podwyższaniu kwalifikacji. Dodatkowym argumentem przeciw kształceniu typu M.B.A. jest fakt, że w Japonii i Niemczech ten typ kształcenia nie jest tak popularny jak w pozostałych krajach wysoko rozwiniętych. Równocześnie Japonia i Niemcy należą do potęg gospodarczych o najwyższym tempie rozwoju, największych sukcesach, najlepszych perspektywach.

– **Niedawno mieliśmy okazję rozmawiać z przedstawicielami Japonii o systemie kształcenia menedżerów w tym kraju. Z ich wypowiedzi wynikało, iż system MBA traktują oni jako wzorzec i alternatywę dla swoich tradycyjnych metod kształcenia menedżerów. W najbliższych latach zakres tego typu kształcenia będzie się najprawdopodobniej w Japonii rozszerzał.**

– Mam nadzieję, że tak się stanie. Zachodnie gospodarki będą mogły wreszcie spróbować dogonić gospodarkę japońską, zacząć realnie myśleć o konkuroowaniu z nią. Każde ułatwienie jest tu bardzo pożądane. Spójrzmy jednak na tę kwestię poważnie. Moim zdaniem programy M.B.A. kształcą doskonałych (może nawet zbyt doskonałych) administratorów. Ich absolwentami są ludzie, którzy w systematyczny sposób opanowali pewien zestaw technik i metod. Systematyczność tego kształcenia ogranicza ich kreatywność. Polscy nie są po-

trzebni administratorzy, lecz przedsiębiorcy, a więc ludzie zarażeni ideami, wychodzący naprzeciw niepewności, która w okresie tak wielkich przemian czai się za rogiem każdej następnej ulicy. Nie jestem przeciwnikiem treningu menedżerskiego w ogóle, ale nie może on zabijać kreatywności. Zarządzanie to w dużej mierze zdrowy rozsądek i osobowość. Wszystkie wyrafinowane i skomplikowane narzędzia finansowe, metody, niezrozumiały dla reszty język – to w dużej mierze forma ograniczania dostępu do informacji, to sposób obchodzenia ustanowionych wcześniej reguł, to droga do elitaryzowania kręgu wtajemniczonych. Wam potrzebny jest przede wszystkim zdrowy rozsądek.

– **Przeglądając się studentom, z którymi mamy do czynienia w London Business School, widzimy, że ci „administratorzy” są jednak bardzo aktywni i drapieżni. Prawie wszystkie komputery w dostępnych studentom salach są bez przerwy zajęte. Piszą oni... swoje życiorysy i oferty pracy dla najróżniejszych firm. Czasem wydaje nam się, iż poświęcają temu więcej czasu niż studiom. Absolwent polskiej szkoły tego typu po odebraniu dyplomu wychodzi na ulicę i staje bezradny. Nie wie, w którym kierunku ma pójść, nie wie, co ma robić.**

– Wasz kraj był przez lata krajem paradoksów. Nie było bezrobocia, a nikt nie pracował. Nikt nie pracował, ale wszyscy otrzymywali wynagrodzenie. Wszyscy mieli pieniądze, ale nie było można nic kupić. Nie można było nic kupić, ale każdy w jakiś magiczny sposób zaspokajał swoje potrzeby. Wszyscy zaspokajali swoje potrzeby, ale nikt nie był zadowolony. Nikt nie był zadowolony, ale kiedy przychodziły wybory znakomita większość popierała ten system. Młodzi ludzie wyrastali ocierając się o te paradoksy. Nie jest łatwo zmienić ukształtowane przez lata nawyki. Lekcja, na której „przeobra się” nawyki, musi być nauczaniem przez zdobywanie nowych doświadczeń. Może też być bardzo długa i kosztowna. Warto to sobie szczerze powiedzieć.

– **Nasza rozmowa dotyczy różnych problemów. Żałujemy, że objętość wywiadu nie pozwoli nam na przedstawienie wielu wątków, które Pan poruszył. Formuła tego typu publikacji uniemożliwi nam także przekazanie czytelnikom treści rysunków i anegdot, którymi ilustrował Pan swoje wypowiedzi. To znaczne ograniczenie i wielka szkoda. Istnieje jednak wiele powodów, które pozwalają nam sądzić, że nie będzie to nasz ostatni kontakt. Dziękujemy za rozmowę.**

Elżbieta Naumienko, Mirosław Długosz

Londyn, listopad 1990

## Racjonalizacja zarządzania i rozwoju przedsiębiorstw

# Pomoc dla krajów naszego regionu

Rozmowa z prezesem ZG TNOiK, prof. drem hab. Henrykiem Sadownikiem.

**Red.:** Prezes TNOiK po raz pierwszy po wojnie został zaproszony na robocze spotkanie przez Światową Radę Zarządzania (CIOS). Siedziba Rady mieści się w Nowym Jorku. Zaproszenie obejmowało koszty przelotu i pobytu. Zechce Pan Prezes poinformować ogólnie naszych Czytelników o CIOS-ie.

**Prof. Henryk Sadownik:** CIOS (Conseil International pour l'Organisation Scientifique) została założona w 1926 r. Od 1976 r. działa pod nazwą CIOS – World Management Council, Światowa Rada Zarządzania. Jest to organizacja globalna, której podstawę stanowią tzw. krajowe organizacje zarządzania. Jest ich ponad pięćdziesiąt. Są one zgrupowane w tzw. regionalnych radach zarządzania. Są to rady: europejska, azjatycka, panamerykańska, północnoamerykańska i afrykańska. TNOiK jest członkiem Europejskiej Rady Zarządzania (CECIOS) i Światowej Rady Zarządzania (CIOS). Warto przypomnieć, że założyciel TNOiK, profesor Karol Adamiecki był współzałożycielem CIOS. Do CECIOS i CIOS wróciliśmy dopiero w 1987 r., po bardzo długiej przerwie. Jesteśmy więc ponownie w wielkiej, nie tylko europejskiej, lecz i światowej rodzinie stowarzyszeń zarządzania. Ich wspólną cechą jest to, że swoją misję upowszechniania i rozwoju wiedzy o zarządzaniu realizują jako organizacje społeczne nie dla zysku, są stowarzyszeniami pozarządowymi i apolitycznymi. Miejmy nadzieję, że w miarę naszego rozwoju będziemy nie tylko korzystać, ale także wniesiemy jakieś wartości do wspólnego, ogólnosiwiatowego dorobku. Rzeczą cenną jest to, że tradycje TNOiK sięgają początków CIOS. Warto o tym pamiętać teraz, kiedy tak wiele zależy od skuteczności w przygotowywaniu i doskonaleniu kierowników i zarządzania.

Działalność CIOS jest ukierunkowana na rozwój i doskonalenie zarządzania przedsiębiorstwami. Wspiera więc aktywność profesjonalistów, uogólnia ich

doświadczenia, stwarza warunki dla wzajemnego przekazywania dorobku naukowców i praktyków, m.in. poprzez konferencje i kongresy. Rzecz zrozumiała, że naturalne zaplecze finansowe działalności CIOS stanowią w istotnej mierze rządy i fundacje, a nadto (a może przede wszystkim) organizacje pracodawców, a więc menedżerowie dysponujący częstokroć znacznymi środkami. Umożliwia to finansowe wsparcie całokształtu działalności CIOS.

**Red.:** Pan Prezes brał aktywny udział w roboczym spotkaniu na temat „Management Training and Assistance for Eastern Europe”. Spotkanie to było poświęcone – jak mi wiadomo – skoordynowaniu i zrationalizowaniu pomocy dla krajów Europy Wschodniej w szkoleniu kierowników i w rozwoju zarządzania.

**Prof. Henryk Sadownik:** Tak, przedmiotem dyskusji była koncepcja globalnego systemu obejmująca bank danych oraz sposoby jego rozwoju i aktywnej eksploatacji tak zaprojektowane, aby oferty pomocy skojarzyć w najbardziej sensowny sposób z potrzebami poszczególnych krajów Europy Wschodniej. W dyskusji uczestniczyli m.in. Polacy, Niemcy, Węgrzy i Bułgarzy. Sama koncepcja spotkała się z różnorodnymi krytycznymi uwagami. Niektórzy kwestionowali potrzebę takiego systemu twierdząc, że istniejące już w Europie Zachodniej systemy są w stanie realizować funkcje projektowanego systemu globalnego. Zdecydowana większość uczestników spotkania opowiedziała się za projektowanym systemem globalnym. Wskazywano, że nie ma żadnej kolizji pomiędzy projektowanym systemem globalnym a systemami europejskimi. Podkreślano, że racjonalizacji pomocy i przekazywaniu doświadczeń służyłoby równoczesne funkcjonowanie wewnątrz-krajowych systemów w każdym zainteresowanym państwie, systemów regionalnych oraz systemu globalnego. Powinny one wzajemnie się uzupełniać.

W dyskusji podnoszono także kwestie skali problemu przygotowania i doskonalenia kierowników dla potrzeb krajów Europy Wschodniej. Rozważano także, które z poszczególnych krajów i jakie organizacje mogłyby stać się aktywnym uczestnikiem projektowanych systemów. W swojej wypowiedzi poparłem zdecydowanie koncepcję systemu globalnego pod auspicjami CIOS. Wskazałem także TNOiK i Konfederację Pracodawców Polskich jako organizacje, które można brać pod uwagę jako aktywnych uczestników z naszego kraju.

Sprawa systemu dyskutowanego na naradzie w Nowym Jorku została przedstawiona na Walnym Zgromadzeniu CIOS, które odbyło się w ponad tydzień później w Pradze, w przededniu Europejskiego Kongresu Zarządzania. Po dyskusji koncepcję systemu zatwierdzono, o czym przewodniczący CIOS John Diebold zawiadomił uczestników Kongresu w swym wystąpieniu inauguracyjnym.

Obraujące w Pradze Walne Zgromadzenie CIOS podjęło także uchwałę o przeprowadzeniu we Frankfurcie nad Menem w dniach 23-26 czerwca 1992 r. XII Światowego Kongresu Zarządzania. Również w Pradze po Kongresie obradowali przedstawiciele krajów naszego kontynentu w Europejskiej Fundacji Doskonalenia Menedżerów (EFMD). Obrady poświęcono identyfikacji potrzeb w zakresie szkolenia menedżerów w krajach naszego regionu. W swoim wystąpieniu w czasie tych obrad omówiłem polskie potrzeby w tym zakresie oraz przedstawiłem moją opinię o sposobach ich zaspokojenia, realizowanych i oczekiwanych. Działalność EFMD niewątpliwie będzie wspierała przedsięwzięcia realizowane pod egidą CIOS.

**Red.:** Zaproszenie i udział Pana Prezesa w obradach CIOS w Nowym Jorku, uczestnictwo Pana i grupy kilkunastu działaczy TNOiK w Kongresie Zarządzania w Pradze (22-25 października 1990 r.) oraz udział w różnych przedsięwzię-

Na łamach prasy, w telewizji często można znaleźć informacje o walce konkurencyjnej toczonej przez korporacje w skali całego świata, ale i o wspólnie prowadzonych przez konkurentów pracach badawczych, działaniach logistycznych, inwestycjach, o rozmaitych fuzjach i koalicjach. Chęć poznania nowych rynków, zachowań potencjalnych odbiorców, mentalności menedżerów leży u podstaw wydatkowania ogromnych sum na kształcenie i doskonalenie kadr, przygotowanie ich do pracy w warunkach rynku globalnego. Pokażne kwoty są wydawane również na ekspertyzy dotyczące struktury rynków i zachowań konkurentów, państwa, związków zawodowych i organizacji pracowniczych.

Zbigniew Dworzecki

## Globalizacja – trend w zarządzaniu strategicznym

Dr Z. Dworzecki – Katedra Zarządzania w Gospodarce SGPIS, działacz TNOiK.

Prekursorzy koncepcji globalizacji, a wśród nich zwłaszcza Th. Levitt i F. Chuck uważali, że świat stał się wspólnym rynkiem, na którym ludzie niezależnie od swego miejsca zamieszkania kupują te same produkty i dążą do podobnej jakości życia. Organizacje operujące w skali globalnej powinny więc zapomnieć o różnicach dzielących poszczególne kraje i narody, o odmiennościach kulturowych i skupiać swą uwagę na zaspokajaniu uniwersalnych potrzeb. Wierzyli oni przy tym, że nowe środki informacji, komunikacji i transportu, a także stopniowe przechodzenie od gospodarki realnej opartej na eksporcie towarów do tzw. gospodarki symbolicznej opartej na przepływie kapitału i know-how przyczyni się do stworzenia coraz bardziej homogenicznego rynku światowego (1).

Zbieżność potrzeb i pragnień lepszego, łatwiejszego życia stworzyła glo-

balne rynki na standardowe produkty. W pewnym uproszczeniu można mówić, że organizacja działająca na tak szerokim rynku sprzedaje wszystkim odbiorcom w podobny sposób ten sam produkt.

Dzięki tej standaryzacji uzyskuje znaczną obniżkę kosztów i forsuje tzw. strategię przodownictwa kosztowego, dającą jej znaczne przewagi nad konkurentami (2).

W ramach podejścia globalnego zaleca się wytwórcom kreowanie produktów światowych oraz proponuje się ich przystosowanie do specyficznych oczekiwań, gustów i kultur odbiorców. W niektórych przypadkach bowiem bariery kulturowe były przyczyną niepowodzeń we wprowadzaniu nowych produktów na rynek.

Wnioski z licznych dyskusji i publikacji akcentują coraz mocniej konieczność uwzględniania globalizacji w koncepcjach zarządzania strategicznego, natomiast standaryzacji nie traktują jako warunku niezbędnego.

Na Kongresie w Pradze gorącym orędownikiem tej tezy był J.S. Krulis-Randa z Uniwersytetu w Zurichu. Jego poglądy można skrótkowo przedstawić w postaci czterech tez.

■ Wzrost handlu światowego i dobrobytu następuje w wyniku zróżnicowania, a nie uniformizacji. Globalizacja będzie sprzyjać wzrostowi obrotów w handlu zagranicznym dzięki synergii osiągniętej w wyniku różnorodności oferty handlowej i zniesieniu barier w polityce handlowej poszczególnych krajów i regionów, a nie poprzez kreowanie globalnej standaryzacji.

■ Menedżer działający na rynku globalnym musi mieć wyobraźnię, wiedzę i umiejętność tworzenia i realizowania strategii globalnych. Wyrazem tego jest hasło „myślę globalnie, działam i wydaję lokalnie”.

■ Efektywne wykorzystanie szans, jakie stwarza globalizacja, zależy od formy zorganizowania przedsiębiorstwa i jego aktywności międzynarodowej. Przydatne może być połączenie walorów wynikających z działalności

### POMOC DLA KRAJÓW NASZEGO REGIONU

ciach towarzyszących przyczyniło się niewątpliwie do podniesienia międzynarodowej pozycji TNOiK, jego znaczenia we współpracy profesjonalistów w skali międzynarodowej, światowej.

**Prof. Henryk Sadownik:** Może to powiedziane zbyt śmiało, lecz faktem jest, że nasza aktywność i skuteczność wyraźnie tu wzrosły. Kontynuowanie i rozwijanie tej aktywności wymaga jednak podjęcia wielu, często trudnych merytorycznych i organizacyjnych prac przez TNOiK i jego działaczy, zarówno naukowców jak i praktyków. Jest to warunkiem

wykorzystania przez nasze kadry kierownicze możliwości związanych z pozytywnymi, międzynarodowymi poczynaniami, inicjowanymi głównie przez CIOS.

**Red.:** Dziękuję za rozmowę.

Notował Jerzy Drewnowski

Przewodniczący Światowej Rady Zarządzania (CIOS – World Management Council), pan John Diebold (USA) został uhonorowany Pamiątkowym Medalem prof. Karola Adamieckiego w czasie obrad zorganizowanych przez CIOS w dniu 10 października 1990 r.

Władze Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa wystosowały do Johna Diebolda pismo wyrażające podziękowanie za jego udział w rozwijaniu współpracy CIOS z TNOiK.

Pamiątkowy Medal oraz pismo przekazał przewodniczącemu J. Dieboldowi prezes Zarządu Głównego TNOiK, prof. dr hab. Henryk Sadownik w czasie uroczystości, która miała miejsce w Union League w Nowym Jorku.

John Diebold nadesłał na ręce prezesa Zarządu Głównego TNOiK podziękowania stwierdzające między innymi, że czuje się zaszczycony przyznaniem mu Pamiątkowego Medalu prof. Karola Adamieckiego.



zagranicznej z walorami lokalnych organizacji.

■ Globalizacja podkreśla znaczenie narodowych kultur i wielokulturowych synergii. (3)

Nie ma już zatem pytania, czy należy globalizować działalność przedsiębiorstwa. Stawiane są natomiast pytania, w jakiej formie należy je ukształtować w skali globalnej oraz jaki sposób dochodzenia do globalizacji można i należy wybrać?

Na podstawie wyników badań prowadzonych w RFN i USA można wymienić główne bariery zastosowania koncepcji globalizacji:

■ autorytarny styl zarządzania centrali w stosunku do jej filii w krajach lub regionach;

■ niedostateczne włączenie lokalnych kadr kierowniczych w procesy planowania strategicznego, w związku z czym powstają opory ze strony filii;

■ niedostateczna koordynacja;

■ niedostateczna wewnętrzna spójność i zgodność planu strategicznego z warunkami jego realizacji. Chodzi tu głównie o brak integracji między planem, systemem informacyjno-decyzyjnym, strukturą organizacyjną i kulturą organizacji (4).

### Internacjonalizacja pierwszym krokiem ku globalizacji

W początkowym stadium internacjonalizacji przedsiębiorstwa jego aktywność jest głównie skupiona na rynku rodzimym. Celem początkowym zarządzania międzynarodowego jest zachowanie potencjału gospodarczego przedsiębiorstwa w kraju i przejęcie lukratywnych transakcji zagranicznych. W tym stadium przedsiębiorstwo przystosowuje się do szczególnych, specyficznych warunków kraju eksportera. W pierwszej fazie dotyczy jednego kraju, później ulega rozszerzeniu. Pozwala to przedsiębiorstwu osiągnąć znaczne korzyści z konkurencji.

Główne obszary tych korzyści są związane

■ ze skalą produkcji. Pozwala to na stopniowe osiągnięcie globalnego przewodnictwa kosztowego w wyniku wykorzystania efektów wielkości produkcji, obniżki kosztów lub innych korzyści wynikających ze specjalizacji (5);

■ z ekonomią zakresu działania, w wyniku której następuje podniesienie potencjału innowacyjnego przez efekty uczenia się, połączenie zasobów lub know-how, a przez to zapewnienie sobie przodownictwa jakościowego;

■ z lepszym rozłożeniem ryzyka poprzez podjęcie decyzji produktowo-ry-

nkowych oraz alokację zasobów zgodnie z założeniami metod portfelowych (6).

Szczególnie efektywne są te przedsiębiorstwa, którym w wyniku tzw. outpacing strategii uda się zbudować korzystną pozycję kosztową, jak również zapewnić sobie wyraźną przewagę w jakości produktu (7).

**Przedsiębiorstwa podejmujące działalność międzynarodową kierują się często regulami wynikającymi z międzynarodowego cyklu życia produktu.**

Zdaniem twórców koncepcji M.V. Posnera, R. Vernona i L.T. Wellsa główną przyczyną podejmowania międzynarodowych inwestycji zagranicznych, a tym samym i międzynarodowego cyklu życia produktu, jest niedoskonały transfer wiedzy w skali globalnej, chęć wykorzystania przewagi innowacyjnej przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych przez tworzenie tam zakładów produkcyjnych, filii, wspólnych przedsięwzięć, spółek. Do ekspansji zagranicznej skłania przedsiębiorstwo nie tylko dysponowanie wiedzą i umiejętnościami produkcyjno-rynkowymi niedostępnymi w innych krajach, ale też chęć omięcia barier prawnych i handlowych w kraju importera, osiągnięcia trwałych korzyści rynkowych w stosunku do potencjalnych konkurentów, konieczność redukcji kosztów (8).

Umieędzynarodowienie dotyczyło zwykle produktów dojrzałych lub standaryzowanych, gdy przedsiębiorstwo przenosząc produkcję za granicę starało się sprostać konkurencji cenowej i wykorzystać efekty skali produkcji. Rzadko jednak decydowano się w przeszłości na umieędzynarodowienie innowacji produktowych (produktów zupełnie nowych) obawiając się utraty pierwszeństwa, zmniejszenia tzw. renty monopolowej, szybkiego naśladownictwa i kopiowania technologii oraz produktów. Niekiedy jednak czy to ze względów prawnych, czy specyfiki rynku – rynki zagraniczne mogły mieć charakter pierwotny. Rozwój korporacji ponadnarodowych wyraźnie przyspiesza wprowadzenie produktu na rynkach kontynentalnych czy światowych (np. wiele firm zabiega o to, aby wprowadzenie produktu na rynki światowe odbyło się jednocześnie).

**Decyzje strategiczne o ekspansji zagranicznej, formie zaangażowania się przedsiębiorstwa zależą od oceny warunków politycznych, gospodarczych, społecznych panujących w danym kraju czy regionie, od struk-**

**tury rynku i sytuacji konkurencyjnej na nim.**

Przedstawiciele świata businessu, firm doradczych z Europy Zachodniej czy USA wypowiadający się w tych kwestiach w toku Kongresu Zarządzania Strategicznego w Pradze zwracali uwagę na różną atrakcyjność lokat kapitałowych w krajach Europy Środkowej i Wschodniej, podkreślając stosunkowo wysoki poziom ryzyka przy inwestycjach zagranicznych (9).

Jednym z narzędzi, którym posługują się inwestorzy przy podejmowaniu decyzji o ekspansji zagranicznej, jest tzw. wskaźnik BERI (Business Environmental Risk Index) opracowany w latach siedemdziesiątych przez Hamera i mierzący poziom ryzyka oraz klimat dla inwestycji zagranicznych (10). Uwzględnia on czynniki polityczne, społeczne, finansowe oraz gospodarcze w poszczególnych krajach świata. Na liście krajów świata były kraje socjalistyczne są stosunkowo daleko, a Polska wśród nich nie znajduje się na najwyższej pozycji. Wyprzedzały ją w ubiegłym roku NRD, Czechosłowacja, Węgry.

### Formy i ścieżki rozwoju globalizacji zarządzania

Pytanie – **czy dążyć do osiągnięcia pozycji światowego lidera rynkowego, czy też zadowolić się działaniem w globalnej niszy rynkowej?** – które dominuje w wielu dyskusjach i literaturze strategicznej, jest dla większości przedsiębiorstw raczej retoryczne. Zasoby, którymi dysponują, pozwalają jedynie rozważyć możliwości znalezienia stosunkowo wąskiej niszy rynkowej i stworzyć sobie w tych granicach wiodącą pozycję konkurencyjną. **Strategia nisz rynkowych** powinna być głównym typem strategii, wspieranym strategią przewodnictwa kosztowego. Zachodnioeuropejskie doświadczenia, którymi dzielono się na Kongresie w Pradze pokazały, że nawet firmy średniej wielkości mogą w wyniku specjalizacji na określonej grupie produktów/odbiorców zapewnić sobie atrakcyjną pozycję w skali światowej. Wniosek ten jest często potwierdzany artykułami w prasie światowej dotyczącej zarządzania.

W odniesieniu do ścieżek i form ekspansji zagranicznej stawiane są dwa dalsze pytania, **czy pozostać w branży, czy wyjść poza nią oraz czy działać samotnie, czy w aliansie strategicznym?** Próby odpowiedzi na nie zajmują specjalistów od zarządzania strategicznego przynajmniej od początku lat osiemdziesiątych. T. Bata, syn założyciela firmy i dzielnemu mę-



dzynarodowego w przemyśle obuwicznym stwierdził, że pytania te były stawiane już w okresie przed drugą wojną światową, a rozwój firmy Bata wskazywał, że były one stale przedmiotem uwagi zarządu.

Większość krajów Europy Środkowej i Wschodniej oczekuje zaangażowania partnera zagranicznego i trwałych z nim związków. Na tym tle rysuje się nowy trend w zarządzaniu strategicznym – **tworzenie koalicji i grup strategicznych**.

### Alianse strategiczne

Globalizacja rynków sprawia, że przed przedsiębiorstwami stanęły nowe problemy. Jako reakcja na nie, starano się zwrócić uwagę na kwestię powiązań przedsiębiorstwa z innymi przedsiębiorstwami w formie koalicji. Najszerzej można pojęcie to zdefiniować jako formalny, długookresowy związek dwóch lub większej liczby przedsiębiorstw, w wyniku którego będą koordynowane określone aktywności. Może on przybrać różne postaci, np. umowy dostaw, sprzedaży, licencji, joint-ventures. Oto główne motywy tworzenia koalicji: **zmniejszenie ryzyka, jego ograniczenie, dążenie do osiągnięcia efektów skali, pozyskanie nowej technologii, dostęp do rynku**.

Uważa się, że poprzez kooperację łatwiej można wprowadzić produkt w skali światowej, wykorzystać wspólne standardy technologiczne, utrudnić wejście na rynek nowym konkurentom. Ten ostatni motyw jest szczególnie wyraźny przy tworzeniu tzw. grup strategicznych (11). Łączenie się przedsiębiorstw w grupy strategiczne ułatwia bowiem ich identyfikację, utrudnia naśladownictwo strategii innym uczestnikom rynku lub potencjalnym konkurentom z zewnątrz, sprzyja stosowaniu wspólnych posunięć rynkowych wobec konkurentów, ułatwia wykorzystanie efektów synergii.

Zarówno koalicje, jak i inne formy kooperacji przedsiębiorstw nie są nowością, ale zmienił się ich charakter z taktycznego na strategiczny: mają one coraz szerszy zasięg, obejmują coraz większą liczbę branż, ciągle stawiają sobie nowe cele wymagające koncentracji kapitału finansowego, zasobów rzeczowych i ludzkich. Częściej też wybierana jest forma joint ventures jako zapewniająca realizację celów strategicznych.

**Koalicje, czy też aliane strategiczne niosą jednak ze sobą różne problemy. Dotyczą one głównie kwestii niezależności przedsiębiorstwa, koordynacji przedsięwzięć, ich realizacji.**

Często podłożem trudności są zagadnienia motywacji, utraty prestiżu lokalnych kadr kierowniczych, zbyt słabe uwzględnianie zagadnień społeczno-kulturowych, drenaż rynku kadr menedżerskich i fachowych. Z prowadzonych badań wynika, że listę tę można uzupełnić. Najczęściej problemy dotyczą: trudności w koordynacji, osłabienia pozycji konkurencyjnej, powstania niekorzystnej pozycji negocjacyjnej, zróżnicowania interesów partnerów przy realizacji globalnej strategii, trudności w uwzględnieniu priorytetów i struktury działań, trudności koordynacji ze względu na różną strukturę własności, zmiany celów i interesów partnerów koalicji (12).

**Wiele tych problemów i trudności zmniejsza się w miarę wzrostu wzajemnego zaufania partnerów, wydłużania się okresu współpracy, uzyskiwania wspólnych korzyści, przekonania o trwałości związku, poczucia wspólnoty celów, interesów i sposobów ich realizacji.**

Stabilność koalicji jest różna. Jeżeli chodzi w nich o jednorazowe zmniejszenie ryzyka, dostęp do technologii, pozyskanie specjalistycznych umiejętności, żywot ich jest krótki. Natomiast im bardziej długofalowe cele mają partnerzy, im bardziej są względem siebie komplementarni, im większy potencjał stawiają do dyspozycji, im ściślej współpracują ze sobą fachowcy, im wyraźniejsze są korzyści skali i efekty krzywej doświadczeń – tym silniejsze i trwalsze są związki przedsiębiorstw, do ich fuzji włącznie.

Poszukując zatem partnera zagranicznego do długookresowej współpracy należy uwzględnić przynajmniej sześć niżej podanych kryteriów.

■ Partner musi przyczyniać się do osiągnięcia oczekiwanych korzyści i przewag konkurencyjnych w postaci mocy produkcyjnych, technologii, kapitału, dostępu do rynku.

■ Partner musi wносить komplementarny lub równoważny wkład do koalicji. Nie może on być ani zbyt silny, ani zbyt słaby.

■ Partner musi realizować zblizoną strategię działania na rynkach zagranicznych.

■ Ryzyko tego, że partner przekształci się w konkurenta, musi być niewielkie.

■ Partner powinien zapewniać ochronę przed konkurentami. Kooperacja ma tu być sposobem na ataki konkurentów.

■ Struktury organizacyjne i własnościowe partnerów muszą być zgodne ze sobą.

Z dyskusji na Kongresie w Pradze wynikało, że tylko niewielka część praktyków z krajów Europy Środkowej i Wschodniej jest w stanie obecnie dokonać prawidłowego wyboru partnera zagranicznego, rozwinąć swą działalność międzynarodową, odpowiednio zareagować na zachodzące procesy integracji politycznej, gospodarczej, na koncentrację kapitału i potencjału gospodarczego w skali regionów i świata. Potrzeba zrozumienia tych procesów i mechanizmów jest jednak ogromna, a warunki do poznania tej nowej wiedzy o zarządzaniu strategicznym – coraz lepsze.

Zbigniew Dworzecki

1. P.F.DRUCKER: *Frontiers of Management*, New York, London 1988. Th. LEVITT: *The Globalization of Markets*. Harvard Business Review vol, 61, 1983 s. 92 i nast.

F.CHUCK: *Global Competition in the 1990*, Journal of Business Strategy, vol. 3, 1983.

2. M.E.PORTER: *Competitive Strategy*, New York 1980. M.E.PORTER: *From Competitive Advantage to Corporate Strategy*. Harvard Business Review. May-june 1987, s. 43-59.

3. J.S.KRULIS-RANDA: *Trends in Strategic Management* – dyskusja na Europejskim Kongresie Zarządzania Strategicznego. Praha, październik 1990. Ph. KOTLER: *Marketing Management*, 6 wyd. New Jersey 1988.

4. H.MEFFERT: *Globalisierungsstrategien und ihre Umsetzung im internationalen Wettbewerb*. Die Betriebswirtschaft, 49 Jg. 1989, nr 4.

5. G.S.DAY: *Market Driven Strategy*, New York, London 1990.

6. Z.DWORZECKI: *Portfel nie tylko dyrektora*. IAIZ Warszawa 1988.

7. Koncepcja „Outpacing Strategy” opracowana przez Gilberta/Strebela z IMEDE w Szwajcarii nawiązuje do rozważań strategicznych M.PORTERA. Uważa on, że przedsiębiorstwa mają do dyspozycji 2 sposoby podejścia do strategii. Albo ukierunkowują się na dostarczenie atrakcyjnych wartości/ korzyści odbiorcom; albo kierują swe wysiłki na obniżenie kosztów związanych z B+R, produkcją, sprzedażą, logistyką, aby móc w ten sposób złożyć odbiorcom szczególnie atrakcyjną cenowo ofertę. W wyniku takiego postępowania mamy do czynienia ze strategią przewodnictwa kosztowego lub strategiami cenowo-ilościowymi. Istotą „outpacing strategy” jest połączenie ww. podejść.

8. Z.DWORZECKI: *Strategie produktowo-rynkowe*. Przewodnik encyklopedyczny. TNOIK Warszawa 1990.

9. Dyskusja w zespole „Strategic Alliances” i „Market Policies”. Europejski Kongres Zarządzania w Pradze, październik 1990

10. Z.DWORZECKI: *Systemy wczesnego ostrzegania w zarządzaniu strategicznym*. Doskonalenie Kadr Kierowniczych, 7-8/1985.

11. J.D.LEWIS: *Partnership for Profit. Structuring and Managing Strategic Alliances*. London 1990.

12. M.PORTER: *Competition in Global Industries*, Boston 1986. A.MOCK: wystąpienie na Kongresie w Pradze, październik 1990, także M.E.PORTER: *The Competitive Advantage of Nations*, London 1990.

Marcin Bielski

## Lata dziewięćdziesiąte: innowacje i kreatywność

Prof. dr hab. M. Bielski – Uniwersytet Łódzki, przewodniczący Rady Programowej „Prze-  
glądu Organizacji”.

„Wschód spotyka Zachód” – takie było ogólne hasło „Europejskiego Kongresu Zarządzania – CECIOS 1990” obradującego w Pradze w końcu października ubiegłego roku. Czy rzeczywiście już spotkał? W sensie fizycznego spotkania przedstawicieli nauki i praktyki zarządzania – tak, w sensie problemowym, jakie stają przed specjalistami Zachodu i Wschodu – nie. Dość długo odczuwać jeszcze będziemy rezultaty odmiennych dróg rozwoju społeczno-gospodarczego dwóch wielkich bloków politycznych w ostatnich 45 latach (a w odniesieniu do ZSRR – 70 lat). Ta odmiennostwo punktów startu w lata dziewięćdziesiąte i w XXI wiek powoduje, że takie spotkania jak praski Kongres nabierają szczególnej wagi. Pozwalają bowiem każdej ze stron lepiej poznać problemy, którymi żyje druga strona, i tym samym ułatwiają rozwijanie współpracy i skrócenie naszej drogi do rzeczywistego spotkania Wschodu z Zachodem, a mówiąc dokładniej – dogonienia Zachodu przez Wschód.

Kongres „CECIOS – 1990” stwarzał bardzo dobre warunki dla tego rodzaju myśli i informacji o stanie rzeczy, przede wszystkim ze względu na skład jego uczestników (choć nie bez znaczenia była dobra organizacja tego spotkania). Reprezentowane były na nim wszystkie kraje Europy, a także wiele krajów pozaeuropejskich. Bardzo liczna była reprezentacja radziecka, a referat prof. Olega Bogomolowa wygłoszony na sesji plenarnej daleko odbiegał od tego, co zwykli prezentować przy takich okazjach uczeni radzieccy przez kilka dziesiątków lat. Otwartość w prezentacji rozpaczliwej sytuacji gospodarczej ZSRR i w krytyce postępowania władz tego kraju oraz kompetencje, jakie zaprezentował prof. Bogomolow, zrobiły chyba nie tylko na mnie duże wrażenie. Te trudności, które przeżywa dziś ZSRR, są nam dobrze znane, a optymistyczne dla nas jest to, że niektóre problemy stojące dziś przed nimi, są już w Polsce w mniejszym lub większym stopniu rozwiązane (np. uwolnienie cen czy wymiennalność waluty).

**Mniej znane są nam problemy, tendencje i koncepcje, jakie rysują się w teorii i praktyce zarządzania w krajach wysoko rozwiniętych.**

Gdyby chcieć streścić w dwóch słowach wizję zarządzania w latach dziewięćdziesiątych, to tymi słowami byłyby: innowacyjność i kreatywność. W znakomitym referacie wygłoszonym na końcowej sesji plenarnej Kongresu prof. Rosabeth Kanter

z Harvard Business School powiedziała, że o ile lata osiemdziesiąte były latami „burzenia murów” wewnątrz organizacji (hierarchii, sztywnego podziału zadań), o tyle lata dziewięćdziesiąte będą latami indywidualizmu i przedsiębiorczości. Rosnąca zmienność otoczenia powoduje, że zwiększenie innowacyjności i elastyczności organizacji jest warunkiem ich przetrwania i rozwoju. Nie wystarczy już być innowacyjnym w pewnych sferach swej działalności. Innowacje muszą być stale w polu zainteresowań zarządzających i muszą dotyczyć wszelkich obszarów funkcjonowania firmy.

Zmiany zachodzące w Europie Środkowo-Wschodniej są traktowane jako element przyspieszonych zmian w otoczeniu firm działających w światowym systemie gospodarki rynkowej. Nie jest to jednak element jedyny ani najważniejszy.

**Globalizacja rynku, gwałtowny rozwój nowych technologii, zagrożenie środowiska, zmiany relacji demograficznych między Północą a Południem oraz rosnąca luka między społeczeństwami biednymi i bogatymi – to czynniki od dłuższego czasu komplikujące prowadzenie interesów.**

W tych warunkach człowiek i jego zdolności do twórczego rozwiązywania problemów wysuwają się na plan pierwszy, a rozwiązania strukturalne mają znaczenie o tyle, o ile sprzyjają wykorzystaniu aktywności i inwencji ludzi. Pożądane w latach dziewięćdziesiątych „zarządzanie innowacyjne” to „sposób zarządzania, który zaprasza mężczyzn i kobiety do tego, aby użyli wszystkich swoich zdolności” (1). Ludzie silnie motywowani do pełnego wykorzystania swych możliwości są zdolni do pokonywania trudnych problemów w sposób twórczy i w krótkim czasie. Podłożem takiej motywacji jest odpowiedni klimat organizacyjny sprzyjający innowacjom.

Od pewnego już czasu daje się zauważyć wzrastające zainteresowanie teoretyków organizacji i praktyków zarządzania kulturą organizacyjną. System wartości uczestników organizacji uważany jest coraz częściej za ważniejszy element kształtowania ich zachowań niż struktura organizacyjna. Wydaje się, że w latach dziewięćdziesiątych ten akcent nie tylko nie osłabnie, ale przeciwnie ulegnie wzmocnieniu.

Są jednak także strukturalne aspekty zwiększania stopnia innowacyjności organizacji. D. Katz i R. L. Kahn jeszcze w latach sześćdziesiątych wyróżnili podsystem organizacji, który nazwali adaptacyjnym, a którego zadaniem jest

analiza bieżących i antycypacja przyszłych zmian w otoczeniu oraz objaśnianie znaczenia tych zmian dla organizacji. (2)

Ze względu na znaczenie takiego podsystemu organizacji w warunkach coraz szybszych i głębszych zmian w otoczeniu, a także ze względu na jego szczególny charakter, dziś można spotkać postulat jego strukturalnego wyodrębnienia. W materiałach Kongresu CECIOS – 1990 można znaleźć bardzo interesujący materiał na ten temat. (3) Już sam tytuł jest wiele mówiący: „Systemy innowacyjne: klucz do sukcesu korporacji w latach dziewięćdziesiątych”. Rolę systemu innowacyjnego w organizacji autorzy tego referatu wyjaśniają następująco:

„System innowacyjny jest to zinstytucjonalizowany mechanizm generowania, rozwoju i wprowadzania w życie nowych pomysłów. Jest to stały proces, który angażuje określone środki korporacji i koncentruje je w kierunku realizacji strategicznych celów. Nie jest to działanie sporadyczne ani reaktywne, zapewnia on organizacji możliwość stałej i proaktywnej działalności innowacyjnej. (...) System innowacyjny pozwala organizacji lepiej reagować na sygnały rynku, być bardziej konkurencyjną i tym samym przynosić większe zyski”. (4)

Cytowani autorzy słusznie podkreślają różną orientację bieżącej działalności firmy i działalności innowacyjnej oraz różne kryteria ocen i wyborów dokonywanych w tych dwóch sferach. Dobrze funkcjonujący podsystem innowacyjny rozdziela proces prowadzenia bieżących interesów od procesu rozwijania nowych idei i pomysłów. Pozwala to ludziom zaangażowanym w ten drugi proces wychodzić poza horyzont bieżących zadań organizacji. Wyodrębnienie podsystemu innowacyjnego w strukturze organizacji nie pozostaje w sferze postulatów teoretycznych. Autorzy omawianego referatu w konsultantami i swoją koncepcję wprowadzają w życie w firmach, które korzystają z ich usług.

Rozwój podsystemu innowacyjnego nie wystarcza jednak w opinii wielu autorów, aby uczynić organizację konkurencyjną w obecnych warunkach.

**Całą strukturę musi charakteryzować dynamiczność i elastyczność, a każdy menedżer powinien być zorientowany na zmiany, a nie tylko na bieżące funkcjonowanie organizacji.**

Cytowana wyżej prof. R. Kanter nazwała to „zasadą czterech F: more fast, more focus, more flexible, more frindly” (szybciej, w sposób bardziej skoncentrowany, bardziej elastycznie, bardziej przyjaźnie). Stwierdziła ona wprost, że klasyczne formy sformalizowanych struktur nie przystają do obecnej rzeczywistości. Struktury muszą być elastyczne, ludzie muszą być zdolni do zmiany zadań (a nawet zawodu), a same zadania powinny być szerokie i pozostawiać ludziom duży margines swobody.

Podobnie kreślił wizję organizacji lat dziewięćdziesiątych F. Chiaromonte (5). Podstawowe cechy charakterystyczne tej wizji są następujące:

■ elastyczność (strukturalna, technicz-

na, społeczna, wyrażająca się w zdolnościach do zmian);

- wzajemna współzależność funkcji i zasobów;
- łatwy i otwarty przepływ informacji;
- nacisk na nieformalne stosunki między ludźmi.

Nie są to postulaty nowe, ale formułowane są w nieco innym kontekście niż w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych. Wtedy zmierzały głównie do podniesienia zadowolenia z pracy i pośrednio do wzrostu efektywności organizacji, dziś są definiowane jako warunek zdolności adaptacyjnych organizacji do zmian w otoczeniu, a zatem warunek jej przetrwania.

Odnosząc te postulaty, jak i ogólne hasło wysokiej innowacyjności do sytuacji w naszym kraju, można sobie lepiej uświadomić rozmiar luki, jaka dzieli naszą praktykę zarządzania od krajów rozwiniętych.

**Struktury organizacyjne naszych przedsiębiorstw, ukształtowana w nich biurokratyczna kultura organizacyjna i mentalność dużej części kadry kierowniczej daleka od ducha przedsiębiorczości, wymagają głębokich i szybkich zmian, jeśli mamy – jak się to dziś mówi – „powrócić do Europy”.**

Jeśli dziś uważa się, że innowacyjność wielu firm na Zachodzie jest zbyt mała, to

co można powiedzieć o naszych przedsiębiorstwach, w których wieloletnie panowanie rynku producenta i systemu nakazowego wytworzyły wręcz antyinnovacyjne postawy?

Nie sądzę jednak, aby był to powód do zalamywania rąk. Trzeba tylko mieć świadomość ogromu zadań, jakie stoją przed nami w procesie przekształcania naszej gospodarki, a także pilności zmian, jakie muszą być dokonywane. Jestem zdania, że korzystając z doświadczenia innych, musimy przejść „skrócony kurs gospodarki rynkowej”, czyli przejść znacznie szybciej drogę, którą kraje rozwinięte mają już za sobą.

Są już pewne zjawiska, które mogą stanowić podstawę ostrożnego optymizmu w tej sprawie. Dynamiczny, choć niekiedy chaotyczny, rozwój sektora prywatnego jest jednym z nich. Są jednak także pozytywne symptomy w sektorze dotychczas państwowym. Dobrze się stało, że ten fakt znalazł wyraz na praskim Kongresie. Prof. J. Stachowicz i mgr R. Kryś z Bytomskiego Oddziału PAN przedstawili wyniki swych badań nad zmianami w systemie wartości i w zachowaniach (kulturze organizacyjnej) dyrektorów polskich przedsiębiorstw. Wyniki te wskazują na odwrót od kultury antyinnovacyjnej i konserwatywnej. O ile nawet nie nastąpiło jeszcze wyraźne sformowanie nowych orientacji, to nacisk nowej sytuacji zewnętrznej poważnie naruszył utrwaloną przez lata kulturę organiza-

cyjną. Pojawili się już także, choć ciągle stanowią wyrazną mniejszość, menedżerowie nowego typu, rozumiejący istotę zarządzania firmą w gospodarce rynkowej.

Rozpoczęta prywatyzacja sektora państwowego stwarza nowe możliwości rozwoju przedsiębiorczości i innowacyjności. Ten proces musi być wspomagany szkoleniem i treningiem menedżerów. O tym właśnie mówił na Kongresie niżej podpisany. Rozwój różnego rodzaju inicjatyw w tym zakresie i gotowość ich wsparcia przez wiele ośrodków zagranicznych są także czynnikiem pozwalającym mieć nadzieję, że dognanie Zachodu w sferze zarządzania nie będzie procesem rozciągającym się na kilka pokoleń.

Marcin Bielski

1. JENS H. ARLETH: *The process of developing company's ability to develop new product on quality time and schedule*, Materiały Kongresu CECIOS – 1990, Zesz. 5, s. 87

2. D. KATZ, R. L. KAHN: *Spoleczna psychologia organizacji*, PWN, Warszawa 1979, s. 72

3. L. BYLAR, S. CORNELL, R. JOHNSON: *Idea Scope Associates, Cambridge, Mass. USA /Innovation Systems: Keys to Corporate Success in the 1990 s*, materiały Kongresu CECIOS – 1990, Zesz. 5, ss. 90-100

4. Tamże, s. 93

5. F. CHIAROMONTE: *Training Requirements for New Management Role in Innovative Environment*. Materiały Kongresu CECIOS – 1990, ss. 26-38

## Profesjoniści – Profesjonalistom

### OFERTA SPECJALNA

Redakcja „Przeglądu Organizacji” przyjmuje **BEZPŁATNIE** ogłoszenia

- od menedżerów, którzy szukają pracy;
- od firm, które szukają menedżerów;

– termin wpływu ogłoszeń: do 20 lutego 1991 r.;

– powierzchnia ogłoszenia: do 20 cm<sup>2</sup>.

Zgłoszenia przyjmujemy telefonicznie (26-77-57; 27-46-06) lub listownie (Przegląd Organizacji ul. Sienkiewicza 12, 00-010 Warszawa). Oczekujemy odpowiedzi na ankietę, którą wysłamy (wraz z zawiadomieniem o terminie druku) po otrzymaniu ogłoszenia od zleceniodawcy.

Druk rozpoczynamy począwszy od nr 2/91 „Przeglądu Organizacji”. Ogłoszenia, które wpłyną w okresie od 21 lutego 1991 a przed 20 marca 1991 przyjmujemy z 40% rabatem (tj. zamiast 7300 zł za cm<sup>2</sup> – tylko 4400 zł za cm<sup>2</sup>).

**WARTO SKORZYSTAĆ Z TAKIEJ OKAZJI!**

Marek J. Stankiewicz  
Stanisław Sudół

## Problemy i poglądy

Dr hab. Marek J. Stankiewicz, prof. dr hab. Stanisław Sudół – Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu. Dr M. Stankiewicz jest prezesem Zarządu Oddziału TNOiK.

Kongres zorganizowały Europejska Rada Zarządzania (European Council of Management – CECIOS) oraz Czechosłowacki Komitet Naukowego Zarządzania ČSVTS, który jest odpowiednikiem polskiego NOT. Gospodarzami Kongresu byli dr Ondřej Landa – Przewodniczący Czechosłowackiego Komitetu Organizacyjnego i dr Arno Mock – prezes RKW – Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft i równocześnie prezydent CECIOS. Kongres odbywał się pod hasłem „Wschód spotyka Zachód”. Kongres CECIOS w Pradze był ogromną imprezą międzynarodową, w której brało udział ponad trzy tysiące uczestników z całej Europy, a także z innych krajów świata, a przede wszystkim z USA, Kanady, Japonii, Indii, Australii, Nowej Zelandii. Największą grupę stanowili obywatele Federacyjnej Republiki Czechów i Słowaków oraz Związku Socjalistycznych Republik Radzieckich (przedstawiciele ZSRR było ok. 500 osób). Polska grupa składała się z 30 osób. Wśród uczestników Kongresu można wyodrębnić dwie podstawowe grupy: menedżerowie ze wszystkich dziedzin oraz pracownicy naukowcy z uniwersytetów, innych szkół wyższych i jednostek typu badawczego. Przeważali menedżerowie.

Kongres odbywał się pod auspicjami prezydenta Vaclava Havla i honorowym przewodnictwem prezydenta Europejskiej Komisji Gospodarczej Jacques'a Delors'a. Prezydent V. Havel w przeddzień otwarcia Kongresu przyjął przedstawicieli CECIOS. W obradach Kongresu aktywnie uczestniczyli przedstawiciele rządu czeskiego i rządu słowackiego, a także rządu federalnego z premierem Czalfą na czele, który na zakończenie Kongresu wygłosił dłuższy referat o reformie gospodarczej w Czechosłowacji. Honorowymi gośćmi Kongresu byli m.in. prezes Klubu Rzymskiego dr Alexander King

oraz John Diebold – prezydent Światowej Rady Zarządzania (CIOS).

### Cechy organizacji Kongresu

– Uczestnikom Kongresu nie dostarczono wcześniej tekstów, ani nawet konspektów (tez) referatów.

– W toku Kongresu nie było prawie dyskusji, do których przyzwyczajeni są uczestnicy konferencji i seminariów organizowanych w Polsce.

– Równoległe z Kongresem zorganizowano szereg imprez towarzyszących, a mianowicie:

■ „Consultfilm 90” – pokaz filmów video i slajdów związanych tematycznie z zarządzaniem,

■ „Consultbook 90” – wystawa książek w zakresie szeroko rozumianego zarządzania,

■ „Innocomputex 90” – międzynarodowa demonstracja PC-sofwaru,

■ „Student Forum” – międzynarodowe kolokwium studentów ekonomii i zarządzania.

Do organizacji Kongresu można zgłosić następujące uwagi krytyczne.

1. W toku Kongresu przedstawiono niewiele wyników badań empirycznych w zakresie zarządzania, co nadałoby mu bardziej rzeczowy i odkrywczy charakter.

2. Niektórzy referenci nie trzymali się ściśle tematyki poszczególnych sesji.

3. Jak na Kongres międzynarodowy nadmiernie została wyeksponowana problematyka gospodarki Czechosłowacji. W panelach dyskusyjnych zdecydowanie przeważali Czesi i Słowacy, a często reprezentanci innych krajów okazywali się też Czechami lub Słowakami.

W sesjach plenarnych Kongresu mieli możliwość brać udział wszyscy uczestnicy. Obradowano także w licznych sekcjach, w ramach seminariów i przy „okrągłych stołach”. Np. w jednym dniu równocześnie odbywało się 18 seminariów. W tych warunkach porządku przedstawić tylko niektóre poruszone w toku obrad problemy i wyrażone poglądy.

### Hasło „Wschód spotyka Zachód”

Z uwagi na hasło Kongresu i przebieg polityczny dokonany w byłych krajach komunistycznych Europy, przedmiotem ogólnego zainteresowania była gospodarka rynkowa, mechanizm jej funkcjonowania, jej instrumenty i instytucje. Stwierdzono przy tym między innymi, że:

■ występowanie wolnego rynku jest warunkiem wysokiej efektywności gospodarki. Praktyka wykazała, że nie ma tu alternatywy – może wymaga on większej, intensywniejszej pracy, ale stwarza też większe możliwości.

■ interwencjonizm gospodarczy państwa, oczywiście w racjonalnych granicach, nie jest sprzeczny z mechanizmem rynkowym; był i jest on nieodzowny dla rozwoju gospodarki typu rynkowego.

Szczegółowszym analizom ekonomicznym poddano zwłaszcza okres ostatnich dwudziestu lat w gospodarce europejskiej i światowej. Przewodniczący rady nadzorczej koncernu „Philips Co.” F.C. Rauwenhoff przeprowadził następującą periodyzację sytuacji na rynku:

– **lata siedemdziesiąte:** powstanie dużej konkurencji międzynarodowej, wyraźny wzrost wymagań konsumentów związany ze wzrostem dobrobytu w Europie Zachodniej, wystąpienie wyraźnego nacisku na wysoką jakość wyrobów;

– **lata osiemdziesiąte:** znaczna internacjonalizacja produkcji, nacisk na innowacje, wymuszanie interdyscyplinarnego podejścia w kształtowaniu produktów;

– **prognoza na lata dziewięćdziesiąte:** wytwórcy będą dostarczali na rynek całe systemy zaspokajania potrzeb konsumentów, nastąpi ściślejsze zespolenie produktów z usługami, wystąpi ściślejsze zespolenie wytwarzania z kulturą odbiorców.

### Rola wielkich i małych przedsiębiorstw

W sprawie roli w gospodarce wielkich i małych przedsiębiorstw opinie były wyraźnie podzielone. Niektórzy byli skłonni widzieć dynamizującą rolę w rozwoju gospodarczym dużych i bardzo dużych firm, inni podkreślali poważną rolę w gospodarce małych i średnich firm.

Prof. K.Ohteki z Japonii powiedział, że w jego kraju bardzo dużą rolę odgrywa sześć dużych firm o długiej tradycji, jak Toyota, Mitsubishi, Nissan, z którymi jest produkcyjnie powiązanych dwanaście tysięcy mniejszych firm przemysłowych (1). Przedstawiciel koncernu chemicznego „Hoest” Ulrich Huwe poinformował, że jego koncern sprzedaje swoje wyroby w 143 krajach, a wytwarza je w 60 krajach.

We współpracy między Wschodem i Zachodem widziano ważne miejsce dla małych i średnich przedsiębiorstw (A.Mock). Wyrażano równocześnie wątpliwość, czy małe przedsiębiorstwa, które powstaną z podziału dużych przedsiębiorstw, będą dostatecznie atrakcyjne dla partnerów zagranicznych.

### Prywatyzacja

Przedmiotem zainteresowania Kongresu był też proces prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych w byłych krajach komunistycznych. Realizację tego procesu uznawano za nieodzowną dla racjonalizacji działalności gospodarczej w tych krajach dla jej urynkwienia, dla tworzenia warunków do konkurencji między przedsiębiorstwami i dla wzrostu przedsiębiorczości. Wyrażano pogląd, że w sprywatyzowanych przedsiębiorstwach będzie można doprowadzić do znacznej redukcji zatrudnienia.

Najczęściej analizowanym problemem na Kongresie, może poza współpracą Wschód-Zachód, było strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem. Z wielu omawianych tu spraw zwrócimy uwagę tylko na następujące.

■ Przedsiębiorstwa są nastawione na formułowanie i osiąganie celów długookresowych. Zwracano uwagę na to, że planowanie długookresowe nie może być zbyt szczegółowe.

■ Duże znaczenie ma umiejętne wyodrębnienie z celów i problemów przedsiębiorstwa wartości o charakterze strategicznym.

■ W zarządzaniu strategicznym posługujemy się wieloma precyzyjnymi metodami szacunku stanów i tendencji rozwojowych, w tym metodami matematyczno-ekonometrycznymi, jednak w penetracji przyszłości nic nie może zastąpić intuicji menedżera.

■ Strategia przedsiębiorstwa powinna wynikać z szerokich studiów w wielu płaszczyznach jego działania i powinna być efektem działalności kolektywu kierowniczego (M.Ohara z Japonii).

### Zarządzanie strategiczne

Prof. J.Krulis-Randa z Zurychu wyraźnie odróżnia następujące strategie przedsiębiorstw: orientowaną na koszty, na technologię oraz na rynek. Uważa przy tym, że globalna strategia przedsiębiorstwa powinna być wypadkową wszystkich tych trzech orientacji strategicznych.

Dyskutowano o szansach wprowadzenia zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwach krajów postkomunistycznych. Delegat węgierski (dr K.Balaton) stwierdził, że upowszechnianie się koncepcji zarządzania strategicznego na Węgrzech miało miejsce dopiero pod koniec lat osiemdziesiątych. Na wzrost zainteresowania tymi koncepcjami miały – jego zdaniem – wpływ następujące okoliczności:

- ograniczenie w przedsiębiorstwach własności państwowej;
- zwiększająca się niezależność przedsiębiorstw od organów administracyjnych i ich dyrektyw;
- przemiany zachodzące na rynku;
- coraz szerszej występująca w świecie globalizacja rynku;
- przyspieszenie światowego wyścigu w zakresie rozwoju techniki i wystąpienie silnej konkurencji jakościowej.

Na jednym z seminariów grupa profesorów z Pragi (na czele z profesorem Zdenkiem Součka) przedstawiła wyniki kilkuletnich badań nad strategią. Opisano praktyczne doświadczenia przedsiębiorstw przemysłowych. Prace rozpoczynano od pogłębionej analizy diagnostycznej przedsiębiorstwa, aby następnie – poprzez wszechstronną analizę otoczenia i spodziewanych trendów rozwojowych – dojść do koncepcji jego działania w dłuższym (10-letnim) okresie. Efektem końcowym jest dokument, w przybliżeniu odpowiadający opracowaniom określanym na Zachodzie jako „Business Plan”. Przedstawione wyniki studiów i doświadczeń spotkały się z żywym zainteresowaniem uczestników seminarium.

Najbardziej znane, najsilniejsze firmy przemysłowe w świecie przyjmują najczęściej następujące kierunki swej działalności:

– prowadzenie rozległej, choć skoncentrowanej na określonych celach, działalności badawczej i ścisłej współpracy z zewnętrznymi jednostkami badawczymi,

– przestawienie się na produkcję „high technology” i przodownictwo w tym zakresie,

– szerokie wchodzenie na rynki światowe,

– występowanie w konkurencji z innymi producentami w kraju i za granicą, ale równocześnie ułożenie pewnej współpracy z nimi (operowano przy tym pojęciem „Symbiotic Competition”),

– zapewnienie rozwoju przedsiębiorstwa poprzez intensywne kształcenie kadr,

– dążenie do tego, aby pracownicy identyfikowali się ze swoją firmą (muszą oni wiedzieć, jakie jest miejsce ich firmy na rynku światowym, co się dzieje u konkurentów).

Powyższe oceny najbardziej były widoczne w przemówieniu M.Ohara'y.

### Internacjonalizacja produkcji i rynku

Wskazywano, że współczesny świat jest bardzo zintegrowany gospodarczo, kapitał utracił w dużej mierze narodowy charakter (Krulis-Randa), a ostatnie przemiany w krajach Europy Wschodniej i Środkowej będą sprzyjały pogłębieniu tej integracji. Signum temporis jest rozszerzająca się coraz bardziej internacjonalizacja produkcji i rynku.

We współczesnym zarządzaniu dużego znaczenia nabrała problematyka marketingu. Punktem wyjścia działalności marketingowej jest analiza potrzeb, tych już ukształtowanych i tych, które wystąpią w przyszłości. Z faktu coraz trudniejszej sprzedaży na nasyconych i konkurencyjnych rynkach krajowych i światowych i z analizy potrzeb odbiorców – użytkowników wyrobów wynika polityka głębokiej dywersyfikacji wyrobów. Według oceny prof. Ohteki, japoński przemysł jest dopiero na początku drogi dywersyfikacji produkcji.

Wysoką rangę w toku obrad Kongresu znalazła koncepcja globalizacji produkcji i rynku. Potrzeby odbiorców są coraz bardziej jednorodne i można je zaspokajać tymi samymi produktami i usługami. Nie musi to jednak oznaczać pełnej unifikacji wyrobów (Krulis-Randa).

### Decydują kadry kierownicze

W wielu wystąpieniach podnoszono znaczenie czynnika kadry kierowniczej w zarządzaniu. Jest on wprost decydujący przy transformacji nakazowo-rozdzielczego systemu zarządza-





nia na system rynkowy. Od ludzi głównie zależy to, czy przedsiębiorstwo osiągnie sukces. I choć ważny jest dopływ kapitału do przedsiębiorstwa, jednak kompetentne kierownictwo jest ważniejsze. Bez trafnej strategii dla nowych warunków gospodarowania, bez konsekwentnej jej realizacji, na nic zda się nawet największy dopływ kapitałów. Strategia – to ludzie, powiedział John Blakey z Wielkiej Brytanii. Zmiany w krajach postkomunistycznych stwarzają kadrom kierowniczym możliwości indywidualnego sukcesu.

W kontekście zapewnienia dopływu do businessu właściwie przygotowanych kadr poruszane było kształcenie na studiach ekonomicznych i zarządzania (Business Administration). Wyrażano pogląd, że studentom należy wskazywać nowe zjawiska i tendencje w życiu gospodarczym. Uniwersytety powinny dbać o bliskie związki z praktyką gospodarczą, ale i business powinien o te związki dbać. Nie mniej uwagi niż kształceniu kadr dla zarządzania na wyższych uczelniach poświęcono doskonaleniu kadr przez same firmy.

### Współpraca przedsiębiorstw ze Wschodu i Zachodu

W wielu wystąpieniach podnoszono problem współpracy przedsiębiorstw w byłych krajach socjalistycznych z firmami zachodnimi. Zastanawiano się nad zakresem i formami tej współpracy jako warunku zdynamizowania gospodarki, szerszego niż dotąd udziału w międzynarodowym podziale pracy. Firmy zachodnie przede wszystkim mogą dostarczać niezbędnych kapitałów i nowych technologii, co pozwoli podnieść jakość wytwarzanych wyrobów i rozszerzyć ich rynki zbytu. Współpracę międzynarodową firm przemysłowych należy jednak widzieć w kategoriach nadziei i szans, ale także w kategoriach ryzyka.

Podkreślano, że inwestycje za granicą muszą przynosić wyższe zyski niż we własnym kraju, gdyż tylko to może być zachętą do inwestowania w obcych krajach. Inwestycje podejmuje się z punktu widzenia długookresowych korzyści i jeżeli przedsiębiorcy będą ich pewni, zgodzą się w pierwszym okresie eksploatacji na brak zysku, a nawet na stratę (U.Huwe).

Jako zasadniczą sprawę dla efektywności współpracy z firmami zachodnimi uznano wybór właściwego partnera wśród tych firm. Analizowano w tym kontekście, czy korzystniejsza jest współpraca z mocnymi firmami za-

chodnimi, które mogą być groźnymi konkurentami, czy raczej z firmami słabymi, ze strony których nie występuje niebezpieczeństwo skutecznej konkurencji.

Podjęmując współpracę międzynarodową przedsiębiorstwo przemysłowe musi sobie odpowiedzieć na pytanie, które wyroby i na jakich rynkach ma ono szanse sprzedawać, biorąc pod uwagę nowoczesność i taniłość wyrobów.

Analizowano formę organizacyjną przedsiębiorstw joint venture. W jej ramach jeden partner powinien uzupełniać słabe strony drugiego partnera. Taka właśnie sytuacja najbardziej uzasadnia powoływanie tej formy organizacyjnej współpracy produkcyjnej między firmami z różnych krajów. Jeden z uczestników Kongresu z Niemiec (U.Huwe) powiedział, że joint venture jest jedną z najbardziej skomplikowanych form organizacyjnych przedsiębiorstw, co nie zawsze jest uświadamiane.

W kontekście współpracy Wschód-Zachód nie mogło zabraknąć tematyki finansowej, bankowej i rynku kapitałowego. Dotyczyło jej wiele wystąpień w czasie praskiego Kongresu. Członek zarządu Deutsche Genossenschaftsbank – dr Günter Schmiedt-Weyland stwierdził, że w organizacji rynku kapitałowego, a w tym giełdy, największe osiągnięcia mają wśród krajów postkomunistycznych Węgry. Zaznaczył przy tym, że zorganizowanie samej giełdy nie załatwia jeszcze problemu rynku kapitałowego. Giełda musi być włączona w cały system ekonomiczno-finansowy kraju. Efektywna współpraca Wschodu i Zachodu wymaga objęcia wszystkich krajów europejskich systemem monetarnym i zbudowania wspólnej infrastruktury gospodarczej. Oba te postulaty zgłosił prezes zarządu Volkswagena A.G.

Jako bardzo ważne dla rozwoju współpracy między firmami z różnych krajów uznano sprawną informację i to w różnym zakresie, a przede wszystkim informację o potrzebach (popycie), informację technologiczną i o możliwościach (podaży) tej współpracy. Duże znaczenie ma tu postęp w telekomunikacji.

Dla rozwoju współpracy międzynarodowej między firmami Zachodu i Wschodu uznano za korzystne:

- przyciągnięcie do współpracy firm konsultingowych z Zachodu, które dysponują dużym doświadczeniem we współpracy między przedsiębiorstwami i które mają duży zakres informacji o potrzebach rynków zachodnich;

- rozwinięcie firm konsultingowych w byłych krajach socjalistycznych, które między innymi mogłyby prowadzić analizy rynkowe dla firm z Zachodu;

- powstawanie szkół menedżerów z tym, że szkoły te powinny iść z duchem czasu i przedstawiać swoim słuchaczom nowe problemy w zarządzaniu i nowe podejścia w ich rozwiązywaniu.

### Pokonywanie wyzwań

Pod koniec obrad Kongresu wystąpiła profesor Rosabeth Moss z Harvard Business School (wydawca słynnego czasopisma „Harvard Business Review”). W swoim referacie „Mastering the challenge of strategic management and innovation in the 1990s” (w wolnym tłumaczeniu – „Pokonywanie wyzwań przez strategiczne zarządzanie i innowacje w latach 90.”) bardzo dobitnie podkreślała, że wymagania strategicznego zarządzania wywołują potrzebę szczególnej koncentracji na realizacji – jak to nazwała – „4F”: *Focus, Fast first, Flexibility, Friendly*. Chodzi o to, by kierownictwo firmy skupiało uwagę na najważniejszych problemach. Wprowadzało i umacniało takie stosunki międzyludzkie w organizacji, które tworzą kulturę organizacji odporną na wstrząsy i zarazem podatną na usprawnianie szeroko rozumianej komunikacji wewnątrzorganizacyjnej. Działo w sferach, w których jest w pełni kompetentne. Elastycznie reagowało na zmiany w otoczeniu i aktywnie oraz efektywnie wykorzystywało te zmiany. Innowacyjnie, twórczo rozwiązywało problemy. „Cztery F” nie są zasadami czy przedsięwzięciami zalecanymi do stosowania wybiórczego czy we wzajemnej izolacji. Wręcz przeciwnie – należy je rozpatrywać i stosować łącznie, wówczas wzajemnie się wspomagają i dają efekty synergii.

M. J. Stankiewicz, S. Sudol

1. Zauważył on na marginesie swej wypowiedzi, że kryzysy naftowe w latach 1974 i 1988 nie tylko nie zahamowały rozwoju przemysłu japońskiego, ale że stały się impulsem do racjonalizacji zużycia materiałów ropopochodnych, korzystnie wpływając na gospodarkę Japonii. Zniszczenie przemysłu stalowego Japonii w czasie drugiej wojny światowej było powodem odbudowania go na podstawie najnowszej techniki światowej, co postawiło ten przemysł w korzystnej sytuacji w konkurencji światowej i stworzyło podstawy do rozwoju nowoczesnego przemysłu maszynowego.

Stanisław Rakowicz

## Dyrektorskie refleksje z Kongresu CECIOS

Dr S. Rakowicz -- dyrektor firmy „Markit”, honorowy prezes oddziału TNOiK w Toruniu.

Europejski Kongres Zarządzania odbywał się pod ogólnym hasłem „East Meets West”. Dla dyrektora polskiego przedsiębiorstwa sam tytuł wydawał się frapujący. W praktyce codziennego życia gospodarczego coraz częściej Wschód spotyka Zachód. Czy spotykamy się również w zarządzaniu, to znaczy czy metody, techniki, filozofia zarządzania mogą i są płaszczyzną, na której będziemy się coraz bardziej zbliżać i rozurnieć? Co nowego dzieje się w praktyce kierowania przedsiębiorstwami na Zachodzie? Z takimi pytaniami udawałem się na Kongres. Oto garść refleksji stanowiących próbę odpowiedzi na te i inne pytania.

Czterodniowe obrady w praskim Pałacu Kultury (bardzo nowoczesne centrum kongresowe) zgromadziły około trzech tysięcy osób. Można sądzić, że przeważali praktycy, ale w obradach dominowali przedstawiciele nauki, bardzo jednak związani z praktyką. Często referenci o tytułach naukowych (profesor, doktor) wcale nie reprezentowali uniwersytetu (lub nie tylko uniwersytet), lecz korporacje, firmy konsultingowe, wydawniczo-szkoleniowe itp. Liczebnie dominowali uczestnicy z ZSRR oraz Czechosłowacji. Z Polski było tylko blisko trzydzieści osób z tego 1/3 stanowili przedstawiciele życia gospodarczego. To bardzo mało zważywszy na zmiany, jakie dokonujemy lub powinniśmy przeprowadzić w polskim życiu gospodarczym oraz biorąc pod uwagę stosunkowo niewysoki koszt uczestnictwa i dojazdu.

Kongres przebiegał w kilku płaszczyznach. Najbardziej spektakularne, ale również i najciekawsze były wystąpienia i referaty na sesjach plenarnych, które zajęły prawie dwie trzecie czasu obrad. W mniejszych zespołach, ale liczących po około 100-200 uczestników, można było brać udział w seminariach o bardzo szerokim zakresie tematów. Trzecią płaszczyzną Kongresu były wystawy i prezentacje literatury i wydawnictw – również periodyków – poświęconych tematyce szeroko rozumianego zarządzania, prezentacji technik komputerowych itp. Czwartą płaszczyzną uczestnictwa

w Kongresie były bezpośrednie spotkania ludzi zainteresowanych podobną problematyką (np. zakładaniem joint-ventures). Do tego obszaru wliczam również wszelkie nieformalne kontakty.

Ze względu na dużą liczbę uczestników oraz stosunkowo słabo czytelne wizytówki – identyfikatory uczestników, niełatwo było spotkać czy wyszukać partnerów o podobnych zainteresowaniach. Sądzę, że korzystne i ciekawe było wysłuchanie przedstawicieli władz Czechosłowacji (wicepremiera, premiera, ministra, przedstawiciela Banku Centralnego itp.) na temat obecnego stanu oraz zamierzeń reformatorskich w Czechosłowacji. To w zderzeniu z obserwowaną sytuacją w Pradze, dawało nam Polakom pewien asumpt do lepszego samopoczucia. Nie ulega wątpliwości, że dużym zmianom politycznym u naszych południowych sąsiadów wcale nie towarzyszą dotychczas jakieś istotniejsze zmiany w organizacji, zarządzaniu i funkcjonowaniu gospodarki. Również prezentowane pakiety zmian, jakie mają być wdrożone od 1 stycznia 1991 r., wcale nie są dalej idące – wręcz przeciwnie np: zakres swobody przedsiębiorstw w dziedzinie handlu zagranicznego (wymienialność korony), czy tempo prywatyzacji handlu i usług, wydaje się mniejsze niż osiągnięte u nas.

Pragnę podzielić się spostrzeżeniami dotyczącymi obszarów współpracy gospodarczej, ściślej joint-ventures Zachód-Wschód, niektórych praktycznych problemów zarządzania eksponowanych przez przedstawicieli nauki i praktyki oraz problematyki małego biznesu.

### Perspektywy w zakresie joint-ventures

Problematyka ekonomicznej współpracy Wschodu i Zachodu w formie organizowania wspólnych przedsięwzięć gospodarczych była najmocniej prezentowana przez referentów z Czechosłowacji, Związku Radzieckiego i Węgier. Szkoda, że nie było polskiego referatu na ten temat. Mamy przecież zupełnie unikatowe doświadczenia ponaddziesięcioletniego funkcjonowania tzw. przedsię-

biorstw polonijnych oraz w ostatnich latach w zakresie joint-ventures. Nie wykorzystaliśmy okazji w Pradze dla szerokiego zaprezentowania naszych istniejących uregulowań prawnych, zamierzanych zmian i już osiągniętych, co prawda skromnych, ale realnie istniejących efektów.

Wystąpienie przedstawicieli dużego biznesu (Hahn – prezydent Volkswagena, Bata – właściciel koncernu obuwniczego, dyrektor marketingu Hoechst RFN itd) nie rysowali wizji szybkich i na dużą skalę joint-ventures, choć była mowa o zorganizowaniu wspólnego przedsięwzięcia ze Škodą. Odniosłem wrażenie, że dla bardzo dużych międzynarodowych korporacji atuty tanioci siły roboczej czy dostępności surowców nie są aż tak ważne. Zaprezentowanie przez szefa Volkswagena sukcesu hiszpańskiego SEATA, po wykupieniu go przez Volkswagena, wskazuje na rozstrzygające znaczenie całej infrastruktury politycznej, gospodarczej, cywilizacyjnej dla podejmowania strategicznych decyzji angażowania się dużego kapitału na Wschodzie. Na stworzenie tej infrastruktury i na jej ustabilizowanie przyjdzie nam w Polsce jeszcze poczekać, jeśli już ostro do tego się zabierzemy. A wiemy, że w niektórych obszarach idzie to wolno. Prezydent europejskiego CECIOS p. Mock (z RFN) zwracał uwagę na fakt,

**że warunkiem tworzenia joint-ventures jest bezpośrednia komunikacja, kontakt na szczeblu ludzi, którzy to przedsięwzięcie tworzą.**

Z tym zaś nie jest najlepiej. Chodzi o barierę językową z naszej strony, o ubież własnowolnienie kompetencyjne dyrektora (rada pracownicza, związki zawodowe itp) i o niedostateczny dostęp do potrzebnych informacji. Pan Mock zwracał uwagę na to, że potrzeba sporo czasu i pieniędzy na przeszkolenie licznego grona kadr u zachodniego partnera. Bez tego trudno liczyć na sukces.

### Nowe spojrzenia i wyzwania pod adresem zarządzania i menedżerów

Pierwsza refleksja to dostrzegaliśmy bezpośredni związek przedstawicieli nauk zarządzania z praktykami, menedżerami. Wszyscy przedstawiciele krajów zachodnich referujący współczesne problemy zarządzania, czy to z pozycji nauki czy z praktyki mówili tym samym językiem (również w sensie dosłownym to znaczy językiem angielskim), używali takich samych pojęć.

**Profesorowie swobodnie poruszali się w obszarze konkretnych doświadczeń, konkretnych firm, a menedżerowie wykazywali znajomość i dobrą**





## orientację w najbardziej aktualnych teoriach i bieżących publikacjach z zakresu nauk zarządzania.

Jest to zrozumiałe, jeśli się zważy, że kadra kierownicza zachodnich firm jest prawie zawsze z tytułem M.B.A. (Master of Business Administration) niezależnie od charakteru ukończonych pierwszych studiów. Jest to również skutkiem permanentnego dokształcania się w różnych formach, jakie rozpowszechnione jest w krajach zachodnich. Kongres unoczniał, jaką siłą motoryczną rozwoju jest profesjonalna kadra menedżerska zachodnich przedsiębiorstw. Jest to doskonała ilustracja tezy, że

**nauki zarządzania na Zachodzie są – obok nauk przyrodniczych i medycznych – trzecią wielką (stałe rosnącą ilościowo) dziedziną nauk stosowanych, wywierających w niektórych krajach rozstrzygający wpływ na poziom rozwoju gospodarczo-cywilizacyjnego.**

Na tym tle budzi smutną refleksję fakt, że w Polsce nauki zarządzania nie są samodzielną dziedziną wiedzy i uznawane są tylko za część nauk ekonomicznych.

Jednym z częściej używanych pojęć i podnoszonych problemów było strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem i/ lub korporacją. Charakterystyczne, że o konieczności posiadania strategii lub strategicznego podejścia mówiono nie tylko w odniesieniu do dużych międzynarodowych korporacji, lecz również małych i średnich przedsiębiorstw. Oczywiście istnieje różnica zarówno obszaru geograficznego lokowania strategii, jak również czasowego horyzontu opracowywanej strategii, ale jest wszędzie uznane, że myślenie i działanie strategiczne musi mieć priorytet w stosunku do bieżących operacyjnych spraw. To jedno z podstawowych źródeł sukcesu w rozwoju zachodniego biznesu. Wnioski dla nas – polskich dyrektorów – nasuwają się oczywiste. Tylko czy dyrektor polskiego przedsiębiorstwa uspołecznionego może myśleć i działać perspektywnie i strategicznie, jeśli pierwszą sprawą, jaką musi rano sprawdzić, jest to, czy jest jeszcze dyrektorem. Strategiczne podejście wcale nie oznacza lekceważenia spraw bieżących i lokalnych. Na Kongresie wielokrotnie powtarzała się maksyma: myśleć globalnie – działać lokalnie.

Bardzo interesujące były dla mnie referaty dotyczące problematyki marketingu. Wszyscy wiemy, jak ważna to dziedzina zarządzania. Już praktycznie w Polsce czujemy, jak wiele zależy od marketingu, aby móc sprzedać, rozwiązać,

a nie związać biznes. Ale dopiero wysłuchanie referatu np. dyrektora marketingu Bundesbahn RFN (kolei niemieckich), uzmysławia jaka to wielce złożona, wieloaspektowa dziedzina wiedzy. Ile trzeba będzie u nas badań, szkoleń i praktyki wdrożeniowej, aby dojść choćby do części tej wiedzy i umiejętności, jaka jest kapitałem wielu firm zachodnich. Specjalnie przytaczam przykład kolei, bo to dość szczególne przedsiębiorstwo i szczególna organizacja. Analogia technologiczna kolei polskiej czy niemieckiej jest duża (pomijam różnice sprzętu); chodzi o prawie identyczność funkcji transportu osobowego i towarowego oraz określoną zależność od struktur państwa jako jego składowej części.

Sądzę, że bardzo pożyteczne mogłoby być

**rozpowszechnienie w Polsce tematyki nowoczesnego podejścia do problematyki ogólnego (generalnego) zarządzania oraz do roli człowieka, a szczególnie kadr kierowniczych we współczesnych organizacjach.**

Jest to tym bardziej możliwe i realne, że na Kongresie prof. H. Sadownik, prezes TNOiK, przewodniczył jednej z plenarnych sesji poświęconej innowacyjnemu przywództwu oraz strategicznemu zarządzaniu, prezentując bardzo interesujący referat wprowadzający do tej problematyki. Jeśli już mowa o udziale TNOiK w Kongresie zauważyłem również (uczestnicząc w tym seminarium) interesujący referat prof. M. Bielskiego na temat kształcenia polskich menedżerów dla gospodarki rynkowej.

Wielu referentów i dyskutantów podkreślało rosnące znaczenie człowieka, a więc kadr w przedsiębiorstwie (organizacji). Człowiek jest najważniejszym i najcenniejszym kapitałem współczesnego przedsiębiorstwa. Różnica między przedsiębiorstwem odnoszącym sukcesy i takim, które nie odnosi sukcesów to różnica w kadrach, ludziach, ich kwalifikacjach, wykształceniu i motywacji. Podkreślono,

**że atrybutem nowoczesnego i osiągniętego sukcesy menedżera powinno być przewodzenie ludziom, a nie zarządzanie nimi.**

\*Wskazywano na konieczność przechodzenia od zarządzania do przywództwa.

Na tym tle wskazywano na rolę i znaczenie potrzeb informacyjnych załogi, nie tylko kierownictwa. Zadaniem naczelnego kierownictwa powinno być likwidowanie przepaści między „top managementem” a pracownikami. Jeden z refe-

ratów opisywał szczegółowo metody i techniki leadershipu w tym przedsiębiorstwie. M.in. obowiązuje zasada spędzania przez naczelne kierownictwo sześciu godzin w tygodniu z podwładnymi, w tym również wśród pracowników wykonawczych (szeregowych). Reasumując tę część myślę, że dorobek Kongresu w tej dziedzinie zasługuje na szerokie upowszechnienie. Jest to tym bardziej możliwe, że mówiąc językiem komputerowym, to jest ta „miękką” (software) część zagadnienia. Nie jesteśmy tu tak bardzo zależni od kosztownych badań i drogich wyposażań. W tej dziedzinie moglibyśmy szybciej dołączyć do poziomu teorii i praktyki zarządzania przodujących krajów.

## Mały, średni i rodzinny biznes

Z szerokiej gamy opcji seminaryjnych i spotkaniowych wybrałem problematykę małego biznesu, kierując się zarówno osobistymi zainteresowaniami, jak również rolą i znaczeniem małych i średnich przedsiębiorstw dla naszego kraju w najbliższej przyszłości. Trzeba przede wszystkim podkreślić, że wszyscy referujący tę problematykę – od Japonii przez USA, Anglię, RFN, Włochy – przekazywali wielką liczbę cyfr, faktów i wskaźników świadczących o ogromnej roli tego typu przedsiębiorstw w gospodarkach ich krajów. Oto niektóre tylko dane. W RFN dwie trzecie eksportu realizują małe i średnie firmy. W Wielkiej Brytanii każdego dnia 900 nowych firm rejestruje się w urzędach podatkowych.

**Małe i duże firmy są głównym motorem procesów restrukturyzacji przemysłu. We wszystkich krajach zachodnich nowe miejsca pracy w ostatnich latach powstają prawie wyłącznie w małym i średnim biznesie.**

Tak więc w dużych przedsiębiorstwach liczba miejsc pracy maleje. W USA oznacza to kilka milionów stanowisk pracy mniej na przestrzeni ostatnich lat. Małe i średnie firmy są absolutnie dominujące w szeroko rozumianym sektorze usług (od usług w naszym pojęciu po służbę zdrowia, oświatę itp.). Nie ulega więc wątpliwości, że jeśli nasza gospodarka ma pójść drogą sprawdzonej i efektywnej gospodarki Zachodu, to tamte doświadczenia mogą być dla nas, jak know-how w technologii z tą różnicą, że można je zdobyć prawie za darmo. Niektóre kraje, i to na Kongresie podkreślano, oferują pewne rządowe środki finansowe na szkolenie i konsulting w tej dziedzinie dla krajów Wschodu. Z tego punktu widzenia interesujące i godne wykorzystania są doświadczenia Zachodu w zakresie



Anna Fornalczyk

# Konkurencja i monopol

Dr hab. Anna Fornalczyk – prezes Urzędu Antymonopolowego.

## Monopolizacja upaństwowionej gospodarki

Istotnym elementem tworzenia rynkowo zorientowanej gospodarki w Polsce jest radykalna zmiana jej organizacyjnej i podmiotowej struktury. Wysoki stopień koncentracji produkcji i monopolizacji rynku jest kłopotliwym dziedzictwem po centralnie sterowanej gospodarce. Z analizy koncentracji produkcji wynikają następujące wnioski:

- istnieje wyraźna korelacja między charakterem własności (państwowa, spółdzielcza, prywatna) i stopniem koncentracji produkcji (najwyższy w sektorze własności państwowej);
- blisko 70% produkcji przemysłowej wytwarzane jest przez monopolistów;
- mniej niż 1/5 ogólnej liczby przedsiębiorstw uspołecznionych wytwarza około 2/3 produkcji sprzedanej całej gospodarki uspołecznionej;
- 1/5 przedsiębiorstw uspołecznionych zatrudnia 2/3 ogólnej liczby pracowników w gospodarce państwowej i spółdzielczej.

Monopole działające w naszej gospo-

darce mają charakter administracyjny. Oznacza to, że nie powstały one w wyniku walki z konkurentami celem zdobycia monopolistycznej pozycji na rynku. Tworzone one były z woli i dla wygody działania centralnego planisty. Działo się to w warunkach izolacji naszych producentów od konkurencji na rynkach międzynarodowych. Monopol państwa w gospodarczych kontaktach z zagranicą skutecznie chronił naszych producentów przed tą konkurencją. W tym właśnie tkwi różnica między monopolami socjalistycznymi i działającymi w gospodarce rynkowej.

**Odmienność warunków powstania i działania naszych monopolistów i ich kapitalistycznych odpowiedników sprawia, że ci pierwsi osiągają dość szczególną rentę monopolową. Jest nią nie tyle możliwość osiągnięcia wysokich zysków z tytułu narzucania cen monopolowych, ile możliwość istnienia przy braku troski o koszty i jakość produkcji oraz jej unowocześnianie.**

Stwierdzenie tego faktu ma istotne znaczenie dla ścigania praktyk monopolistycznych, gdzie do rzadkości należą tzw. ceny nadmiernie wygórowane, zaś

najczęściej ceny monopolowe pokrywają niegospodarność producentów. Szczególnie wyraźnie widoczne to jest przy próbach otwierania naszej gospodarki na międzynarodową konkurencję. Wywołuje to z reguły obronną reakcję naszych producentów, domagających się ochronnych stawek celnych na towary importowane, które są konkurencyjne dla ich wyrobów na rynku krajowym. Warto przy tym podkreślić, że import konkurencyjny obnaża nieefektywność naszej gospodarki niekoniecznie tylko w dziedzinie o wysokim stopniu monopolizacji. Przykładem jest przemysł lekki, charakteryzujący się względnie niskim stopniem skoncentrowania produkcji, co nie jest jeszcze wystarczającym warunkiem dla rozwoju konkurencji oraz troski o obniżanie kosztów produkcji, poprawę jej jakości (głównie wzornictwa) oraz nowoczesności. Uleganie żądaniom ochrony celnej ze strony krajowych producentów oznaczałoby wyłączenie działania skutecznego instrumentu konkurencji.

## Demonopolizacja gospodarki i działania antymonopolowe

W procesie tworzenia rynkowo zorientowanej gospodarki ważna jest demono-



## KONGRES CECIOS

„small business”. Właściwie we wszystkich krajach zachodnich realizowana jest polityka popierania, promowania małych i średnich przedsiębiorstw. W USA na przykład istnieje Small Business Administration (rodzaj ministerstwa) i ustawa nakazująca dużym korporacjom przekazywać 25% wartości otrzymanych zamówień rządowych do wykonania przez small business.

Polityka popierania małego biznesu prowadzona jest na poziomie rządów albo na szczeblu banków lub samorządu lokalnego oraz w trzecim jakby obszarze przez wyspecjalizowane banki i firmy konsultingowo-ubezpieczeniowe realizujące to częściowo na zasadach komercyjnych, a częściowo za pieniądze budżetowe (lokalne lub centralne). Ciekawą formą są w niektórych krajach stowarzyszenia emerytowanych menedżerów wyspecjalizowane w bezpłatnym (nie licząc zwrotu kosztów) udzielaniu pomocy w zakładaniu i prowadzeniu własnego biznesu lub w pokonywaniu sytuacji kryzysowych, które bardzo często pojawiają się w funkcjonowaniu małych firm. Tworzeniu dużej liczby małych firm towarzyszy zjawisko dużego odsetka firm upada-

jących. W Anglii na przestrzeni ostatnich ośmiu lat 30% nowo założonych firm, którym udaje się przeżyć pierwszy najtrudniejszy rok upada w ciągu drugiego i trzeciego roku.

Niektóre ciekawe zjawiska w tym obszarze zaprezentowali przedstawiciele ZSRR, a zwłaszcza Estonii. Tam chyba najwcześniej na obszarze ZSRR ten ruch się zaczął – bo już od 1982 roku. Od trzech lat działa sieć firm doradczych pod nazwą „Majnor – Sowietnik” wydaje bardzo interesujące poradniki dla osób zakładających i prowadzących prywatne firmy. Myślę, że warto te zjawiska śledzić i znać, bo w nich może być jedna z szans naszego szybszego powrotu na potencjalnie ogromne rynki radzieckie (używam liczby mnogiej, bo to mogą być odrębne rynki np: lotewski, litewski, ukraiński itp).

Interesująco dla mnie i jako zupełnie nowe brzmiały bardzo szczegółowe i wydaje mi się niezwykle praktyczne doświadczenia z obszaru tzw: family business. On nie koniecznie oznacza mały, ponieważ na amerykańskiej liście Fortune (500 największych przedsiębiorstw świata) znajduje się znaczny odsetek firm rodzinnych. Wśród małego biznesu

jest wiele firm rodzinnych. Można było usłyszeć wiele ciekawych wniosków z badań i praktyki ich funkcjonowania jako, że zarządzanie tymi firmami jest bardzo specyficzne. Różny jest stopień angażowania się poszczególnych członków rodziny oraz bardzo istotna jest sprawa integracji tej części kadry kierowniczej, która pochodzi z rodziny i tej profesjonalnej, wynajmowanej.

Reasumując uważam, że Europejski Kongres CECIOS w Pradze dawał wyjątkową okazję polskim menedżerom skorzystania z ogromnie bogatego dorobku nauki i praktyki Zachodu w zakresie zarządzania. Moje spostrzeżenia dotyczyły spraw, które mnie zainteresowały spośród tematyki plenarnej dostępnej dla wszystkich uczestników oraz wybranych spośród kilkudziesięciu możliwych seminariów i spotkań tematycznych. Nie wszystko, co tam wypowiedziano, nadaje się do bezpośredniego wykorzystania w Polsce. Jest jednak wystarczająco dużo, aby uznać, że nasze Towarzystwo mogłoby aktywniej działać na rzecz udziału polskich dyrektorów w tego typu imprezach.

Stanisław Rakowicz



polizacja postkomunistycznych struktur gospodarczych oraz przeciwdziałanie praktykom monopolistycznym stosowanym przez firmy o dużej sile oddziaływania na rynek. Kolejność wymienionych działań (czy raczej rozłożenie akcentów w działaniu) nie jest przypadkowa. Przeciwdziałanie praktykom monopolistycznym w celowo pozbawionej konkurencji gospodarce przypomina znane w medycynie i mało skuteczne leczenie objawowe. Istotne znaczenie ma natomiast likwidowanie przyczyn większości stosowanych praktyk monopolistycznych, czyli – monopolistycznych struktur gospodarczych.

Sila oddziaływania przedsiębiorstw na rynek uzależniona jest nie tylko od ich wyłączności lub dominacji w produkcji. Dominujący w przeszłości rynek producenta, wynikający z logiki gospodarki niedoborów, sprawiał, że narzucanie uciążliwych warunków umów (cenowych i pozacenowych) było powszechną praktyką niezależnie od stopnia skoncentrowania produkcji. W tym kontekście widoczne jest ogromne znaczenie programu stabilizowania gospodarki dla tworzenia warunków rozwoju więzi rynkowych między podmiotami gospodarczymi. Wynika stąd, że kształtowanie rynkowych zachowań naszych firm wymaga zmian w ich strukturze wewnętrznej oraz twardych ograniczeń finansowych w kontaktach z otoczeniem krajowym i zagranicznym.

### **Demonopolizację gospodarki rozumieć należy jako podział dużych, wielozakładowych przedsiębiorstw i tworzenie nowych podmiotów gospodarczych.**

Jest to warunek konieczny, choć nie wystarczający dla skutecznego rozwoju konkurencji w gospodarce. Małe jest bowiem prawdopodobieństwo, że kadra kierownicza współpracująca przez wiele lat ze sobą, po podziale dotychczasowego przedsiębiorstwa rozpocznie walkę konkurencyjną. Bardziej prawdopodobna jest zмова monopolowa między nowo powstałymi firmami. Pouczające w tym względzie są działania przemysłu cukrowniczego w ostatnim okresie. Prawdopodobieństwo konkurowania przedsiębiorstw powstałych w wyniku podziału starej struktury rośnie, jeżeli podziałowi towarzyszyć będzie prywatyzacja tych firm. Dlatego też proces prywatyzacji gospodarki ma ogromne znaczenie dla kształtowania rynkowych zachowań podmiotów gospodarczych.

**Demonopolizacja i prywatyzacja nie mogą być jednak traktowane jako cele samoistne. Działania te mają służyć poprawie efektywności gospodarowania, a więc – zainteresowaniu przedsiębiorstw obniżaniem kosztów produkcji, poprawą jej jakości oraz zwiększaniu zainteresowania tworzeniem i wdrażaniem innowacji.**

Stąd też, uzasadniony jest tylko taki podział przedsiębiorstwa, który w przyszłości da wymierne efekty ekonomiczne, zaś prywatyzacja – jeżeli prowadzić będzie do wyraźnego określenia właściciela, gotowego podejmować ryzyko gospodarcze oraz związane z tym konsekwencje. Nadmierne rozproszenie praw własności nie będzie sprzyjać powstaniu skutecznie działającej kontroli właścicieli nad kadrą zarządzającą sprywatyzowanej firmy przy braku rozwiniętego rynku kapitałowego.

Demonopolizacja i działania antymonopolowe przypisane są ustawowo Urzędowi Antymonopolowemu (ustawa o przeciwdziałaniu praktykom monopolistycznym z dnia 24 lutego 1990 r.). Wobec skali niezbędnej demonopolizacji gospodarki Urząd może pełnić rolę inspirowaną oraz monitorującą te procesy, podejmując decyzje podziałowe w przypadkach szczególnie wyraźnego związku między praktykami monopolistycznymi i zmonopolizowaną strukturą stosującej je firmy. Uznając za mało prawdopodobne samolikwidowanie się monopolii, główną rolę w tym procesie przypisać należy właściwym organom założycielskim. Założenie to może wydać się nadmierne optymistyczne, jako że w przeszłości te właśnie instytucje administracji państwowej kreowały monopolistyczne struktury w gospodarce. Niezbędne więc staje się wpisanie tego zadania organów założycielskich do rządowego programu rozwoju konkurencji, który powinien stać się istotnym elementem polityki gospodarczej w najbliższym czasie.

### **Polityka prokonkurencyjna**

Liberalizacja życia gospodarczego nie może oznaczać w praktyce zaniechania działań składających się na politykę gospodarczą państwa. Oznacza to jednak radykalną zmianę treści i form realizacji tej polityki. Przede wszystkim, administracja państwowa rezygnuje z bezpośredniej działalności gospodarczej. W naszej praktyce oznacza to ograniczenie do niezbędnego minimum centralnych inwestycji. Istotną nowością jest także radykalne ograniczenie subwencji państwowych oraz zmiana zasad ich udzielenia.

W krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej istotnym elementem interwencji państwowej jest polityka rozwoju i ochrony konkurencji. Polega ona na tworzeniu formalnych i rzeczywistych warunków działania rynkowych powiązań między podmiotami gospodarczymi. Temu celowi służy ustawodawstwo antymonopolowe oraz przeciwdziałające nieuczciwej konkurencji. Istotne znaczenie dla rozwoju konkurencji ma także znoszenie protekcyjnego, chroniącego krajowych producentów przed konkurentami zagranicznymi. Prokonkurencyjne działania polegają także na organizacyjnym i finansowym wspieraniu rozwoju małej przedsiębiorczości.

### **Zmiana metod interwencjonizmu państwowego określana jest jako deregulacja gospodarki.**

Wiąże się to z prywatyzacją przedsiębiorstw państwowych. Przykładem takich działań jest Wielka Brytania. Procesowi prywatyzacji w tym kraju poddane są dziedziny, które tradycyjnie uznawane były jako monopole naturalne, tzn. jako niepodzielne systemy techniczno-ekonomiczne wymagające regulacji przez administrację państwową. Do dziedzin tych należą: telekomunikacja, przemysł zbrojeniowy, przemysł stalowy, przemysł stoczniowy, transport lotniczy, energetyka, gazownictwo i wodociągi. Skala zmian polegająca na prywatyzacji i deregulacji w krajach zachodnich jest nieporównywalnie mniejsza od zmian, które niezbędne są w naszej gospodarce. Najkrócej rzecz ujmując, tam chodzi o usprawnienie działania rynkowej regulacji gospodarczej, u nas – o tworzenie regulacji rynkowej. Różnica ta sprawia, że rozwiązania stosowane w krajach zachodnich mogą być dla nas bardzo pouczające, ale wymagają dostosowania do naszych warunków społeczno-ekonomicznych. Nie chodzi o wymyślanie kolejnego systemu gospodarczego. Doświadczenia naszej najnowszej historii potwierdzają zawodność wymyślonych systemów. Chodzi jednak o to, aby

**przyjmując generalne założenie tworzenia gospodarki rynkowej, opartej na dominacji własności prywatnej, nie zmierzać w tym kierunku na skróty.**

Przyspieszanie nadmierne procesu zmian może bowiem doprowadzić do ich pozorności, tzn. nie doprowadzi do powstania podmiotów zorientowanych na efektywność gospodarczą z wyraźnie określonym właścicielem, odpowiedzialnym za wyniki działania przedsiębiorstwa.

Istniejący stan oraz założone kierunki zmian sprawiają, że polityka rozwoju konkurencji w Polsce powinna polegać w najbliższych latach na demonopolizacji gospodarki połączonej – gdzie to będzie możliwe – z prywatyzacją przedsiębiorstw, na tworzeniu warunków dla otwierania się gospodarki na konkurencję zagraniczną przez wchodzenie kapitału zagranicznego oraz konkurencyjny import, a także na organizacyjnym i finansowym wspieraniu rozwoju małej przedsiębiorczości. Otwarcie gospodarki na międzynarodową współpracę ma ogromne znaczenie, bowiem względnie mała skala rynku krajowego spowoduje nieopłacalność dekoncentracji produkcji w wielu dziedzinach.

Ochrona konkurencji jest ustawowym zadaniem Urzędu Antymonopolowego, który pełniąc funkcje strukturalne i regulacyjne będzie przeciwdziałał zabiegom podmiotów gospodarczych, zmierzających do ograniczania konkurencji.

Anna Fornalczyk

Zbigniew Martyniak

## W sprawie zarządzania partycypacyjnego

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

W nr 6/90 „Przeglądu Organizacji” dr inż. Adam Peszko zamieścił artykuł pt. „Zarządzanie – samorząd”, który skłania mnie do podjęcia polemiki. „Zwolennicy zarządzania samorządowego – pisze A. Peszko – powołują się na wprowadzane w krajach zachodnich różne formy partycypacji załogi w zarządzaniu i akcjonariaty pracownicze, które my również zamierzamy rozwijać. Formy te przewidują jednak ograniczony udział przedstawicieli załogi w fazie konsultacji, same decyzje pozostawione są profesjonalnym menedżerom lub kompetentnej radzie nadzorczej”.

Z przytoczonego cytatu wynika, że zdaniem Autora w krajach zachodnich występuje tylko tak zwana partycypacja bierna, która według W. Tegmeiera obejmuje prawo pracowników m.in. do opiniowania i doradzania (3, s. 172). Ale przecież w praktyce krajów zachodnich od dawna występuje również partycypacja czynna, którą Tegmeier

pojmuje jako prawo załogi do wyrażania sprzeciwu, zgody, wspólnego rozstrzygnięcia, a nawet wyłącznego rozstrzygnięcia (3, s. 172).

Dziwi także przeciwstawienie w cytowanej opinii Adama Peszki „różnych form partycypacji” – „kompetentnej radzie nadzorczej”. Przecież obowiązująca w RFN ustawa o współdecydowaniu (Mitbestimmung) stanowi, że w przypadku spółek zatrudniających ponad dwa tysiące pracowników, przedstawiciele załogi posiadają połowę miejsc w radach nadzorczych. Czyżby tego rodzaju rady nadzorcze miały być niekompetentne, a zarządzanie w ich wydaniu mało sprawne? Tak zdaje się sugerować A. Peszko pisząc: „Można postawić pytanie: czy nie warto zrezygnować z wysokiej sprawności zarządzania na rzecz upodmiotowienia pracownika udziałem w zarządzaniu? Wydaje się to obecnie całkowicie zbędne”.

I samo pytanie, i odpowiedź na nie wydają się niezbyt fortunne. Traktowanie sprawnego zarządzania i partycypacji w zarządzaniu jako dychotomii,

a więc rozwiązań wzajemnie wykluczających się, nie znajduje potwierdzenia ani w wynikach badań naukowych, ani też w praktyce krajów wysoko rozwiniętych.

Omawiając wyniki badań prowadzonych w RFN w ciągu ponad 20 lat B. Błaszczuk stwierdza, że „jednym z ważniejszych wniosków, powtarzających się w wielu badaniach, jest konstatacja, że współzarządzanie nie utrudnia przebiegu procesów decyzyjnych w przedsiębiorstwie. Wbrew wielu obawom zgłaszanym zresztą do chwili obecnej, badania empiryczne dowodzą zgodnie, że wzrost liczby uczestników i reprezentowanych przez nich interesów (...) nie ogranicza i nie blokuje zdolności do podejmowania decyzji. (...) Wytłumaczenie tego fenomenu jest następujące: przy wysokim poziomie partycypacji pracowniczej (w przypadku parytetowego współzarządzania w radach nadzorczych), gdy potencjalna siła obu stron jest równa – występuje przymus kooperacji. Na nic nie zda się w takim przypadku blokowanie decyzji czy też

### ODPOWIEDZ

Adam Peszko

## Zarządzanie partycypacyjne a samorząd pracowniczy

Dr inż. A. Peszko – „Metronex”, działacz TNOiK.

Z dużą satysfakcją przyjmuję polemikę prof. dr. hab. Zbigniewa Martyniaka dotyczącą mojego artykułu pt.: „Zarządzanie i samorząd”. Fakt, iż temat podejmuje Autor tyłu cennych publikacji i wyśmienity polemista, dowodzi, że zagadnienia te są współcześnie kluczowym problemem w zarządzaniu naszymi przedsiębiorstwami. Nie miałem zamiaru podważać znaczenia zarządzania partycypacyjnego w formie czynnej czy biernej w praktyce zarządzania krajów zachodnioeu-

ropejskich. W pełni podzielam również solidnie udokumentowane przez Autora polemiki poglądy teoretyków o rosnącej randze tych form zarządzania w wysoko wydajnych, zautomatyzowanych przedsiębiorstwach, które osiągnęły już poziom produkcji charakterystyczny dla gospodarki ery postindustrialnej. W tamtych warunkach, przy powszechnej dostępności informacji ekonomicznej, w komputerowo zintegrowanym systemie wytwórczym, wyostrzonym zmysłem powszechnej konkurencyjności i znajomości reguł ekonomicznych gry konkurencyjnej – partycypacja w zarządzaniu

stanowi znaczący element dalszej poprawy efektywności zarządzania.

Ale nasza rzeczywistość jest zupełnie inna. Mamy nisko wydajny i zacofany strukturalnie przemysł, głęboko zakorzenione egalitarno-rozszczeniowe postawy załóg. Takie same postawy charakteryzują wybieralnych przedstawicieli załogi w radach pracowniczych. Wyraźnie stanowi to główne źródło braku znaczącego postępu w reformowaniu i urynkowaniu naszej gospodarki. Zakorzeniony populizm nie da się pogodzić z wprowadzaniem liberalizmem gospodarczym. Gospodarka uzyska warunki dalszego roz-



chęć przeprowadzenia swojej woli za pomocą siły, gdyż żadna ze stron nie ma przewagi, a ponadto nie doprowadzi to do powstania alternatyw decyzyjnych korzystnych dla całego przedsiębiorstwa i możliwych do przyjęcia przez wszystkie strony, a więc wykonalnych" (1, s. 138).

Co się tyczy praktyki, to w monografii „Principles of Management”, napisanej przez G.R.Terry'ego i S.G.Franklina, część siódma zatytułowana „Zarządzanie w świecie i przyszłość zarządzania” zawiera podrozdział traktujący o partycypacji w podejmowaniu decyzji w całości poświęcony procedurom japońskim. Wynika z niego, że cały japoński system zarządzania przedsiębiorstwami zasadza się na założeniu, że wszelkie decyzje, zanim zostaną podjęte, muszą spotkać się z aprobatą ogółu zainteresowanych, a większość zmian innowacyjnych ma pochodzenie oddolne (2, s. 616-619).

W zakończeniu swego artykułu Adam Peszko stwierdza: „Zbędne staje się pozorne dowartościowanie pracownika udziałem w zarządzaniu. Pracownik wydajny, pewny swej pozycji zawodowej, powie wprost: „ja się na zarządzaniu i tych wszystkich wskaźnikach nie znam, ale róbcie tak, abym na swoim stanowisku mógł dużo zarobić. Osobiście spotkałem się z takimi zdrowymi postawami”. Pogląd Adama Peszki wyrażony w pierwszej części

cytatu wydaje się, niestety, anachroniczny. A postawy, które Adam Peszko określa jako „zdrowe”, byłyby traktowane i w Japonii i w Europie Zachodniej raczej odwrotnie.

Dla poparcia tej opinii pozwolę sobie powołać się na Sz.Jakubowicza, który w „Życiu Gospodarczym” (nr 52/53 z 1989 r.) pisał m.in.: „Thomas Peters i Robert Waterman, ludzie z amerykańskiej firmy Mac Kinsey, największego na świecie i najbardziej prestiżowego biura consultingu w dziedzinie strategii i zarządzania, opublikowali książkę – 1 mln nakładu w USA i 800 tys. w Japonii – w której (chodzi o słynną „In Search of Excellence” – przyp. Z.M.) stwierdzają nie tylko bankructwo systemu kierowania przedsiębiorstwem opartego na zasadach wojskowo-hierarchicznych, ale także kryzys metod zarządzania nauczanych od 30 lat w amerykańskich business schools. Dowodzą zarazem, że od czasów wielkiego kryzysu lat trzydziestych najlepsze wyniki osiągają te przedsiębiorstwa, w których (...) uwagę koncentruje się przede wszystkim na założdce. Z szacunkiem traktuje się jej sugestie, korzysta z potencjału jej kreatywności i, oczywiście, pozwala się jej uczestniczyć moralnie i materialnie w sukcesie przedsiębiorstwa.

Roger Priouret, wybitny znawca francuskiej polityki przemysłowej z tej amerykańskiej książki wyciąga w „No-

uvel Observateur” następujący wniosek dla Francji: „Pracę należy dopuścić do współzarządzania, gdyż współczesny przemysł wymaga „consensusu” wszystkich, w tym także pracowników fizycznych”. Sądzę, że analogiczny wniosek należałoby wyciągnąć dla Polski.

Krytykując niektóre poglądy Adama Peszki jestem przekonany, że nie można ignorować jego długoletnich doświadczeń jako dyrektora przedsiębiorstwa quasi-samorządowego. W szczególności uważam, że zamiast negocjowania czynnej partycypacji załóg w zarządzaniu, należałoby dążyć do owego parytetu przedstawicieli załóg i kadr menedżerskich tak w radach pracowniczych, jak i w radach nadzorczych większych przedsiębiorstw. Obecna sytuacja, zakładająca dominację przedstawicieli załóg w radach pracowniczych oraz dominację kadr menedżerskich w radach nadzorczych – na pewno nie może być uznana za właściwą na dłuższą metę.

Zbigniew Martyniak

1. BŁASZCZYK B.: *Uczestnictwo pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, PWE, Warszawa 1989.

2. TERRY G.R., FRANKLIN S.G.: *Les Principes du Management* (tłumaczenie francuskie), Economica, Paris 1985.

3. ZIMNIEWICZ K.: *Nauka o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa – Poznań 1990.

## ZARZĄDZANIE A SAMORZĄD



woju wówczas, gdy liberalizm wyeliminuje powszechność postaw egalitarnych. Szerzej pisałem na te tematy w moim wcześniejszym artykule w „Przeglądzie Organizacji” (1).

Pragnę natomiast teraz podkreślić, że w naszych uwarunkowaniach najskuteczniejszy jest system menedżerski, zaś powszechnie stosowany obecnie w przedsiębiorstwach państwowych system samorządowy jest bez porównania mniej odpowiedni niż zarządzanie partycypacyjne.

Nawet przy 50% udziale przedstawicieli załogi w radzie nadzorczej, o czym pisze prof. Martyniak, decyduje głos przewodniczącego rady, a jego uprawnienia są znaczące. Ponadto zarządzający dyrektor ma jednocześnie określony zakres samodzielnych decyzji, uznane prawo do ryzyka i odpowiednie zabezpieczenie prawno-finansowe. Natomiast nasze rady pra-

cownicze składają się wyłącznie z pracowników przedsiębiorstwa, mogą kwestionować wszystkie decyzje dyrektora, posiadają wyłączne prawo decyzji w kluczowych sprawach przedsiębiorstwa i możliwość odwołania w każdej chwili dyrektora. Nie ponoszą przy tym żadnej odpowiedzialności prawnej.

Pisząc o braku kompetencji członków rad pracowniczych mam na myśli brak umiejętności określania przez nich strategicznych celów przedsiębiorstwa w warunkach gospodarki rynkowej. Na zarządzanie patrzą oni przez pryzmat swoich partykularnych interesów osobistych, a co najwyżej doraźnych korzyści swych najbliższych przyjaciół lub zespołów pracowniczych. Posiedzenia rad pracowniczych zamieniają się w przetargi indywidualnych interesów grup pracowniczych reprezentowanych przez poszczególnych członków rady. O budowie

– warunkowanej otoczeniem przedsiębiorstwa – wspólnej strategii, nie ma mowy. Mamy więc stan, który bardzo trafnie charakteryzuje właśnie prof. Z. Martyniak w innym artykule zamieszczonym w „Przeglądzie Organizacji” (2). Píše on: „W przypadku podzielenia koalicji i mglistego kontekstu organizacyjnego można mówić o partyzanckim procesie podejmowania decyzji strategicznych. Charakteryzuje się on między innymi tym, że interesy jednostek lub grup dominują nad interesem ogólnym przedsiębiorstwa”. Nic dodać, nic ująć, właśnie o to chodziło mi w moim artykule pt. „Zarządzanie – samorząd”.

Adam Peszko

1. A.PESZKO: *Populizm i liberalizm*, „Przegląd Organizacji”, Nr 4/90.

2. Z.MARTYNIAK: *Państwo w gospodarce*, „Przegląd Organizacji” Nr 10-11/89.

Ber Haus, Stefan Wrzosek, Mieczysław Kufel, Zbigniew Luty

## Przykłady wyceny na potrzeby przekształceń własnościowych

Prezentujemy trzecią i ostatnią część cyklu pt. „Wycena majątku przedsiębiorstwa”. Redakcja

Opracował zespół pod kierownictwem prof. dra hab. Ber Hausa – Akademia Ekonomiczna im. O. Langego we Wrocławiu.

Cztery przedsiębiorstwa meblowe, okręgowy zarząd lasów, firma consultingowa oraz firma niemiecka wystąpiły z ideą założenia spółki z o.o., której głównym celem byłaby produkcja mebli i artykułów wyposażenia mieszkań. Przedsiębiorstwa meblowe miały wnieść do spółki – w formie bezpośredniej (aport) i pośredniej (dzierzawa) – cały swój potencjał produkcyjny, natomiast pozostali promotorzy przedsięwzięcia zamierzali wnieść środki finansowe (firma consultingowa i niemiecka) i zapas drewna (zarząd lasów). Z uwagi na fakt, że funkcja produkcyjna przedsiębiorstw meblowych miała być całkowicie przeniesiona do spółki, jej powstanie oznaczało faktycznie pośrednią prywatyzację majątku przedsiębiorstw meblowych.

W niniejszym artykule przeanalizowane zostaną wyniki wyceny spółki według różnych metod i jej wpływ na wartość poszczególnych udziałów. Studium możliwości ekonomicznych spółki sporządzono we wrześniu 1989 r. w markach niemieckich, stąd poniższą analizę wyników wyceny majątku przeprowadzono z tej samej perspektywy czasowej i w identycznej walucie.

Analiza planów sprzedaży, zbudowanych na podstawie zdolności produkcyjnych przedsiębiorstw meblowych wykazała, że aktywa spółki w pierwszym roku funkcjonowania powinny stanowić równowartość 39884,0 tys. DM, z czego:

- 22500,0 tys. DM – nakłady na środki trwałe,
- 100,0 tys. DM – przedprodukcyjne nakłady kapitałowe,
- 17284,0 tys. DM – aktywa bieżące.

Promotorzy przedsięwzięcia ustalili kapitał założycielski w wysokości 100000,0 tys. DM, natomiast pozostała część aktywów (29884,0 tys. DM) miała być sfinansowana poprzez kredyty i zobowiązania oraz ewentualnie przez dopłaty do kapitału założycielskiego. Wartość spółki została więc ustalona w wysokości 100000 tys. DM. Z uwagi na założenie funkcjonowania spółki na bazie przedsiębiorstw meblowych w rzeczywistości zamierzano de facto sprzedać ich możliwości produkcyjne:

- firmie consultingowej za 100,0 tys. DM (1% udziałów),

- zarządowi lasów za 400,0 tys. DM (4% udziałów),
- przedsiębiorstwu niemieckiemu za 5000 tys. DM (50% udziałów).

Przedsiębiorstwom meblowym miało zatem przypaść 45% udziałów, co odpowiadało 4500,0 tys. DM. Wielkość ta wynikała bezpośrednio z wniesionego aportu, wycenionego według przeszacowanej wartości księgowej. Przyjęta metoda wyceny stawiała w bardzo korzystnej sytuacji pozostałych promotorów spółki. Dowodzą tego wyniki wyceny spółki według jej zdolności do kreowania w przyszłości dochodów netto, utożsamianych z zyskiem i amortyzacją.

Analiza dochodu netto w pięcioleciu wskazywała we wrześniu 1989 r., że mogą się one kształtować na następującym poziomie:

- 7769,0 tys. DM w 1990 r.
- 15989,0 tys. DM w 1991 r.
- 23059,0 tys. DM w 1992 r.
- 19588,0 tys. DM w 1993 r.
- 19683,0 tys. DM w 1994 r.

Wartość niezamortyzowana aktywów została oceniona jako równowartość 40312 tys. DM. Gdyby zastosowano stopę dyskontową 20%, którą sugerowało wówczas Ministerstwo Finansów, to wartość spółki wynosiłaby w tys. DM

$$W_{SP} = \frac{7760}{(1+0,2)} + \frac{15989}{(1+0,2)^2} + \frac{23059}{(1+0,2)^3} + \frac{19588}{(1+0,2)^4} + \frac{19683}{(1+0,2)^5} + \frac{40312}{(1+0,2)^6} = 6471,6 + 11096,4 + 13351,2 + 9441,4 + 7912,6 + 16205,4 = 64478,6$$

Jeśli przyjmie się tę właśnie wartość spółki, to zakładany pięćdziesięcioprocentowy udział niemieckiej firmy stanowi równowartość 32239,3 tys. DM. Udziałowiec zagraniczny przejąłby zbyt wiele, a wynikało to z niedoszacowania wartości wkładu fabryk mebli. Gdyby przeprowadzono oszacowanie metodą dochodu netto, wartość ich wkładu mogłaby być kilkakrotnie większa. Wynika to stąd, że fabryki mebli byłyby w stanie osiągnąć zysk większy niż połowa zysku spółki, bo wkład innych wspólników konieczny był tylko do dokończenia inwestycji dającej ulamek zdolności produkcyjnej. Załóżmy, że byłoby to 20 mln marek zysku i że 10 mln z tego to zysk netto. Jeśli doda się do tego amortyzację, to udział fabryk

mebli musiałby się okazać co najmniej 2-3 razy większy od udziału partnera z RFN.

### Przykład wyceny przedsiębiorstwa handlowego opisany przez K. Mellerowicza (1)

Przypadek dotyczy średniego przedsiębiorstwa handlowego wykupionego przez konkurencyjną firmę. Pierwszym punktem w pracach nad wyceną przedsiębiorstwa było wyczyszczenie zysków bilansowych z ostatnich trzech lat funkcjonowania firmy i ustalenie wielkości średniej. Wyniosła ona 85658 marek. Analiza koniunktury nie wskazywała na możliwości poprawy wyniku w przyszłości. Dla bezpieczeństwa zwiększono jego wielkość do 92000 marek, tj. o około 4%.

Zgodnie z obowiązującym ówczesnie prawem w zysku partycypowało również kierownictwo przedsiębiorstwa. Jego udział oceniono na 20000 marek w skali roku.

Za minimalną stopę kapitalizacji przyjęto oprocentowanie długoterminowych papierów wartościowych, która wówczas wynosiła 5%. Do tej stawki doliczono jeszcze premię za zysk. W przedsiębiorstwach handlowych jest ona większa niż w produkcyjnych. Oceniono ją na 4%, stąd stopa kapitalizacji przyjęta do wyceny wyniosła 9% (5% + 4%). Wartość firmy, ustalona na podstawie jej zdolności do kreowania dochodów, obliczona została przy założeniu nieograniczonego w czasie funkcjonowania, tj.

$$W = \frac{53000 \times 100}{9} = 580000 \text{ DM}$$

Wartość odtworzeniowa majątku przedsiębiorstwa była niższa i wyniosła 500000 marek. Aby zniwelować ewentualne błędy w wycenie wg zdolności do kreowania dochodów i wg cen odtworzeniowych, przyjęto jako wartość firmy wielkość średnią, a mianowicie

$$\frac{500000 + 580000}{2} = 540000 \text{ DM}$$

opr. zespół pod kierownictwem prof. Ber Hausa

1. Por. K. MELLEROWICZ: *Der Wert der Unternehmung als Cauzes Basen*, 1952, s. 168 i dalsze.

Wiesław J. Otta

## Programy dostosowawcze przedsiębiorstw (II)

Doc. dr hab. W. Otta – Poznańska Grupa Consultingowa „INTERCON”.

Przedstawione w poprzednim artykule planowe dostosowanie przedsiębiorstw do nowych warunków gospodarowania jest możliwe do przeprowadzenia wówczas, gdy kierownictwo jest w stanie przynajmniej w przybliżeniu określić kierunek zmian zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstwa oraz przygotować na nie właściwą odpowiedź. Zdarza się jednak, że z powodów zewnętrznych i/lub wewnętrznych przedsiębiorstwo działa w warunkach niepewności, w których zawodzą klasyczne techniki analizy i planowania. Można wtedy sięgnąć po nowe, niekonwencjonalne metody zarządzania niepewnością. Wymaga to jednak zaawansowanej technologii zarządzania i wyjątkowo wysokiego poziomu kwalifikacji personelu. Inny sposób polega na redukcji niepewności poprzez dekompozycję ogólnego problemu dostosowania się przedsiębiorstwa do nowych warunków gospodarowania na zbiór mniejszych, łatwiejszych do opanowania problemów. W pierwszej swej fazie program dostosowawczy przedsiębiorstwa sprowadza się wtedy do stworzenia warunków dla quasi-autonomicznych dostosowań częściowych. Jest to droga dostępna dla wielu polskich przedsiębiorstw.

### Dostosowanie w warunkach niepewności

Skuteczne, planowe przystosowanie się przedsiębiorstwa do nowych warunków gospodarowania zależy od zapewnienia dostatecznej wiarygodności diagnozie i prognozie jego sytuacji zewnętrznej oraz ocenie jego wewnętrznych możliwości.

Poprawna analiza i przewidywanie uwarunkowań zewnętrznych mogą być trudne ze względu na charakter otoczenia przedsiębiorstwa, jego małą przejrzystość, wysoką złożoność, dużą dynamikę, itp. Trudności mogą być też związane ze słabością posiadanej przez przedsiębiorstwo technologii badań, prognozo-

wania i planowania oraz z niedostatecznym poziomem kwalifikacji jego kadr.

Podobnie mało wiarygodna ocena wewnętrznego potencjału przedsiębiorstwa może wynikać ze skomplikowanych, trudnych do analizy struktur i procesów wytwarzania i dystrybucji. Może też wiązać się z niesprawnymi metodami monitorowania, rejestracji i analizy.

Niepewność w działaniach polskich przedsiębiorstw przystosowujących się do warunków gospodarki rynkowej ma źródła zewnętrzne i wewnętrzne. Oto ważniejsze **zewnętrzne czynniki niepewności**.

1. Zachodzące obecnie przemiany ustrojowe i zmiany w systemie ekonomicznym. Nowe regulacje stanowią nowość dla większości przedsiębiorstw, dlatego nie do uniknięcia są pojawiające się w nich błędy, niespójność i sprzeczność.
2. Powstanie w wielu obszarach gospodarowania stanu zawieszenia – przestały działać stare mechanizmy i struktury, a nie pojawiły się jeszcze nowe.
3. Załamanie się powiązań gospodarczych z byłymi krajami socjalistycznymi i ZSRR.
4. Brak lub niedorozwój instytucji rynkowych, na przykład brak sprawnego rynku kapitałowego wprowadza niepewność do decyzji inwestycyjnych.
5. Braki i niska jakość technicznej infrastruktury rynkowej (przede wszystkim publicznej telekomunikacji) oraz usługowej, np. sieci bankowej.
6. Trudne do przewidzenia postawy i zachowania społeczne.

Wewnętrzne czynniki generujące niepewność wiążą się przede wszystkim z niskim poziomem technologii zarządzania. Nieliczne przedsiębiorstwa opanowały techniki badań marketingowych i prognozowania sytuacji rynkowej. Wiele do życzenia pozostawiają sposoby ewidencji i analizy finansowej. Niezadowalający jest poziom wyposażenia technicznego. Występuje też bariera kwalifikacji oraz zakłócenia wynikające z nieprzystosowanej do nowych warunków i zmieniającej się powoli mentalności kierowników i pracowników.

Należy też zauważyć, że w niektórych przedsiębiorstwach ukształtowały się chaotyczne i niespójne zestawy działań i obszarów produkcji i dystrybucji. Komplikuje to zarządzanie zaopatrzeniem, produkcją i sprzedażą. Typowe jest wreszcie nadmierne obciążenie przedsiębiorstw funkcjami pomocniczymi, socjalnymi, itp.

W rezultacie znaczna część przedsiębiorstw nie jest w stanie prawidłowo określić domeny swojego działania (swe-go zakresu branżowo-asortymentowego i rynkowego oraz zasięgu swych działań), w ramach tej domeny dokonać wyboru odpowiedniego portfela produktów/rynków, opracować skuteczne programy działania (konkurowania) na rynkach celowych oraz określić sposoby wprowadzenia tych programów w życie. Przedsiębiorstwa te nie są zdolne do realizacji planowego dostosowania.

### Zarządzanie niepewnością

Odpowiedzią na trudności przystosowania się w warunkach niepewności jest rozwój metod i technik zarządzania niepewnością. Szczególnie szybki postęp w tej dziedzinie można było zaobserwować w drugiej połowie lat siedemdziesiątych i w latach bieżącej dekady. Bodźcem był kryzys energetyczny, który znacznie zwiększył burzliwość środowiska gospodarczego i wykazał zawodność dotychczasowych, nawet najbardziej zaawansowanych metod planowania, jak planowanie strategiczne czy techniki analizy pozycji strategicznej.

Według H.I. Ansoffa w sytuacji niepewności przydatne mogą okazać się nowe techniki zarządzania, a mianowicie:

- zarządzanie problemami,
- identyfikacja słabych sygnałów,
- zarządzanie zaskoczeniem.

**Zarządzanie problemami** wymaga wprowadzenia stałej obserwacji i identyfikacji zmian w danej branży, w technologii, w ekonomice kraju i gospodarce światowej, w sytuacji społecznej i politycznej. Przedsiębiorstwo musi szybko określić kierunki oddziaływania zaobserwowanych zmian i ustalić stopień pilności odpowiedzi na nie. Zidentyfikowane problemy (oceniane jako szanse lub zagrożenia) są klasyfikowane jako:

- a) bardzo pilne i o silnym oddziaływaniu na przedsiębiorstwo – wymagają natychmiastowej odpowiedzi;
- b) o silnym oddziaływaniu, lecz umiarkowanie pilne – mogą być rozwiązywane w normalnym trybie planistycznym;
- c) o silnym oddziaływaniu, lecz niezbyt pilne – wymagają stałej obserwacji;
- d) „fałszywe alarmy”.

Zarządzanie problemami opiera się na tzw. silnych sygnałach – przedsiębiorstwo odczuwa zagrożenie/szansę oraz rozpoznaje źródło, kierunek i siłę ich oddziaływania. Niekiedy nie ma jednak czasu na takie rozpoznanie. Odpowiedź przedsiębiorstwa musi opierać się wtedy na słabym sygnale o zagrożeniu/szansie. Sygnałem, że „coś się dzieje” może

być, na przykład, znaczna rozbieżność ocen danego zjawiska przez kierownictwo przedsiębiorstwa i współpracujących z nim ekspertów.

Przedsiębiorstwo może przygotować się na zupełną niespodziankę. Wymaga to:

- wprowadzenia alarmowych sieci łączności (komunikacji) aktywizowanych w razie zaskoczenia;
- podziału zadań w kierownictwie na grupy odpowiedzialne za: podtrzymywanie moralne i spójności działania przedsiębiorstwa, normalne prowadzenie biznesu (business as usual) oraz za kierowanie w sytuacjach alarmowych;
- zorganizowania zespołów zadaniowych, wchodzących do akcji w razie zaskoczenia;
- przygotowania i przećwiczenia reguł postępowania w warunkach alarmu.

Nowe techniki zarządzania wymagają wysokich kwalifikacji personelu, zaawansowanej technologii badań, analizy i decyzji oraz są drogie. Trudno jest więc zalecać je większości polskich przedsiębiorstw. Poza tym niepewność, w której wiele z nich działa, wynika nie tyle z nadzwyczajnej burzliwości ich otoczenia, co ze źródeł wewnętrznych – przede wszystkim niskiego poziomu kwalifikacji pracowników i niewłaściwej technologii zarządzania. Niepewność tę można zredukować stosując klasyczne metody badań, analizy i prognozowania. Należałoby więc rozwinąć szeroką akcję kształcenia personelu, doskonalenia metod i technik zarządzania. Efektów takiej akcji można spodziewać się po kilku, a nawet kilkunastu latach. Programy dostosowawcze potrzebne są jednak natychmiast.

## Wzbudzanie dostosowań do gospodarki rynkowej

Próbą obejścia bariery kwalifikacji i luki technologicznej w procesach przystosowawczych jest koncepcja wzbudzonego dostosowania. Zakłada ona, że w wielu przypadkach wprawdzie nie można zbudować kompleksowego, spójnego i realistycznego programu dostosowawczego, można jednak stworzyć warunki sprzyjające półautonomicznemu przystosowaniu częściowym, z których – z czasem – wyłoni się całościowe, ogólne przystosowanie przedsiębiorstwa.

Procedura wzbudzania dostosowań opiera się na kilku zasadach.

**1. Zasada operacyjności.** Ogólny problem dostosowania się przedsiębiorstwa należy rozłożyć na mniejsze „podproblemy”, możliwe do opanowania przez jednego człowieka lub niewielką grupę ludzi i nie wymagające rozbudowanego wsparcia sztabowego, zaawansowanej technologii decyzyjnej itp.

**2. Zasada innowacyjności.** Należy stworzyć warunki pobudzające do twórczych zachowań, do poszukiwania nowych obszarów i kierunków działania itp.

**3. Zasada pełnego rozrachunku.** Należy dążyć do uwiarygodnienia nakładów i wyników w poszczególnych obszarach

działalności przedsiębiorstwa, przede wszystkim do jasnego ustalenia centrów kosztów i zysków.

Warunek operacyjności pociąga za sobą konieczność podziału przedsiębiorstwa na względnie małe, jednolite i wyodrębnione jednostki produkcyjne, handlowe, usługowe – czyli konieczność dekoncentracji. Zapewnienie elastyczności i kreatywności wymaga przede wszystkim decentralizacji zarządzania i zagwarantowania wydzielonym jednostkom w zasadzie pełnej samodzielności produkcyjnej i marketingowej.

Doprowadzenie do wiarygodności wewnętrznej rozrachunku służy realizacji dwóch celów: umożliwi rzetelną ocenę finansową oraz stwarza podstawę właściwego motywowania finansowego kierowników i pracowników. Aby to osiągnąć, konieczne są następujące rozwiązania organizacyjne:

a) jasne ustalenie udziałów wydzielonych jednostek w kosztach i wynikach przedsiębiorstwa, na przykład poprzez maksymalne ograniczenie kategorii kosztów ogólnych, ustalenie wewnętrznych cen transferowych na poziomie zbliżonym do cen rynkowych, wydzielenie wewnętrznych subkont kredytowych pozwalających na analizowanie wykorzystania kredytów i właściwe obciążenie ich kosztami itp.;

b) bezpośrednie powiązanie korzyści osiąganych przez kierowników i pracowników z wynikami finansowymi danej jednostki, na przykład poprzez udział w zysku jednostki i/lub przyznanie zatrudnionym prawa do zakupu akcji danej jednostki. Będzie to wymagało podziału pakietu akcji przedsiębiorstwa na subpakiety akcji poszczególnych wydziałowych jednostek i nadanie przedsiębiorstwu formy holdingu.

Realizacja powyższych zasad wiąże się z niebezpieczeństwem dezintegracji i rozpadu przedsiębiorstwa. Może też doprowadzić do przedwczesnego wyeliminowania obszarów działalności, które tylko przejściowo są nieefektywne. Dlatego też do zbioru zasad kierujących procedurą wzbudzania dostosowań należy dodać dwie dalsze.

**4. Zasadę klamer spajających.** Należy wprowadzić rozwiązania spajające quasi-autonomiczne jednostki operacyjne.

**5. Zasadę amortyzacji wstrząsów.** Należy utworzyć buforę łagodzącą wstrząsy finansowe i kadrowe, które pojawiają się zwłaszcza w pierwszym okresie realizacji przystosowań.

Role klamry spajającej może pełnić przede wszystkim centrala przedsiębiorstwa, w której skupią się decyzje dotyczące polityki inwestycyjnej, polityki finansowej (kredytowej, emisji akcji itp.) oraz główne decyzje kadrowe. W gestii centrali przedsiębiorstwa powinny znajdować się też decyzje dotyczące zawierania wielkich kontraktów handlowych (zaopatrzeniowych i sprzedaży) oraz decyzje ustanawiające długotrwałe zobowiązania przedsiębiorstwa, np. umowy kooperacyjne, porozumienia przedstawicielskie itp. Role integrującą mogą spełniać też rozwiązania finansowe, na przy-

kład opcje dla kierownictwa jednostek operacyjnych na zakup całego holdingu oraz wyrabianie w jednostkach operacyjnych poczucia wspólnoty, na przykład poprzez powołanie ciał kolegialnych na szczeblu centrali przedsiębiorstwa. Najprostszym sposobem amortyzacji wstrząsów jest utworzenie centralnego funduszu rezerwowego przedsiębiorstwa. Można też ustalić zasady przesunięć kadrowych między jednostkami operacyjnymi.

Dekoncentracja i decentralizacja przedsiębiorstwa stwarza możliwości:

- pełniejszego wykorzystania szans zewnętrznych i wewnętrznych potencjału;
- uwiarygodnienia cząstkowych rachunków kosztów i wyników;
- jasnego określenia pozycji przedsiębiorstwa, a ściślej pozycji jego jednostek operacyjnych w otoczeniu gospodarczym;
- zbudowania sprawnych systemów zarządzania na szczeblu operacyjnym i zapoczątkowania rozwoju zarządzania strategicznego.

W rezultacie, po pewnym czasie powstaną warunki przejścia do drugiej fazy procesu przystosowawczego – do fazy porządkowania struktury przedsiębiorstwa. W fazie tej należy rozważyć zasadność dalszego utrzymywania (wykształconego w fazie quasi-autonomicznych przystosowań) obszaru działania przedsiębiorstwa – jego zasięgu i portfela produktów/rynków oraz charakter wewnętrznych powiązań technologicznych, administracyjnych i finansowych.

Decyzje dotyczące obszaru działania przedsiębiorstwa mogą pójść w kierunku planowego wycofywania się z niektórych pól i form działalności, na przykład sprzedaży niektórych jednostek operacyjnych. Ułatwieniem byłoby tu holdingowa forma organizacji kapitału przedsiębiorstwa.

Decyzje dotyczące struktury wewnętrznej mogą utrwalić jej zdecentralizowaną i zdecentralizowaną postać. Mogą jednak zmierzać również w kierunku większej wartości i większej centralizacji, zwłaszcza jeśli w wyniku analizy swej domeny i swego portfela przedsiębiorstwo zdecyduje się na porzucenie ubocznych obszarów działania.

\* \* \*

Wzbudzone dostosowanie przedsiębiorstwa do gospodarki rynkowej nie będzie łatwe dla niektórych polskich przedsiębiorstw, zwłaszcza charakteryzujących się wysokim stopniem dywersyfikacji oraz znaczną złożonością i siłą wewnętrznych powiązań technologicznych. Muszą one jednak zdecydować:

- czy dokonać próby planowego przekształcenia, licząc się z dużym ryzykiem błędnego wyboru,
- czy podjąć bardziej realistyczne, wzbudzone dostosowanie przedsiębiorstwa, okupione kosztami i ryzykiem autonomizacji jednostek operacyjnych.

Zbigniew Kękuś

## Strategia zarządzania w przedsiębiorstwach wielozakładowych (III)

(na przykładzie Tarmac plc)

# W przedsiębiorstwie zdywersyfikowanym

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

W artykule przedstawiono metody zarządzania stosowane w jednej z największych, zdywersyfikowanych firm brytyjskich – Tarmac plc (1). Tarmac plc jest podzielony na sześć następujących jednostek organizacyjnych (wydziałów):

- Quarry Product Division – eksploatacja surowców mineralnych na obszarze Zjednoczonego Królestwa oraz w Stanach Zjednoczonych, budowa dróg, produkcja materiałów budowlanych;
- Construction Division – budownictwo przemysłowe oraz indywidualne;
- Building Products Division – składa się z 15 wyspecjalizowanych firm wytwarzających różnorodne produkty dla budownictwa;
- Housing Division – składa się z 20 firm działających w sektorze budownictwa mieszkaniowego;
- Oil and Industrial Division – eksploatacja ropy naftowej, energetyka, pośrednictwo w sprzedaży oraz usługi w zakresie obsługi pojazdów;
- Property Division – nabywanie i sprzedaż nieruchomości.

Działalność tych jednostek jest koordynowana przez wydzielony zarząd centralny (ok. 100 osób), którego funkcje można podzielić na dwie grupy, a mianowicie funkcja dyrektora naczelnego i funkcje wspomagające.

Do dyrektora naczelnego należy:

- ocena i zatwierdzanie budżetów;
- comiesięczne monitorowanie działalności oparte na zatwierdzonym budżecie;
- zatwierdzanie propozycji wydatków kapitałowych;
- nadzór nad przebiegiem realizacji strategii firmy;
- mianowanie oraz wynagradzanie pracowników na najwyższych stanowiskach;

■ utrzymywanie stosunków z instytucjami finansowymi.

Wymienione zadania realizuje zespół składający się z czterech osób: prezes, który jest jednocześnie naczelnym dyrektorem, oraz wspomagająca go trzyosobowa grupa dyrektorów zarządzających. Każdy dyrektor „zajmuje się” jedną albo kilkoma z wymienionych jednostek, lecz formalne linie odpowiedzialności biegną bezpośrednio od naczelnych dyrektorów wydziałów do prezesa Tarmac plc.

Realizowane przez centralny zarząd funkcje wspomagające to: centralna księgowość, regulowanie zobowiązań podatkowych, wykonywanie czynności sekretariatu firmy, kontakty z prasą, planowanie, obsługa prawna itp. W ramach tych funkcji wykonywane są tylko takie działania, które musi realizować „centrum”.

**Filozofią centralnego zarządu jest przekazywanie i zdecentralizowanie na rzecz wydziałów wszystkich czynności mających wpływ na ich „wejścia” i „wyjścia”; umożliwienie ich dyrekcjom sprawowania pełnego nadzoru nad kosztami produkcji oraz ostatecznymi wynikami finansowymi.**

W skład Rady Dyrektorów Tarmac plc wchodzi: prezes, trzech dyrektorów zarządzających, czterech z sześciu dyrektorów wydziałów oraz pięć osób z zewnątrz. Prezes powołał ponadto Komitet Wykonawczy, który tworzą trzech dyrektorów zarządzających oraz naczelnicy dyrektorzy wszystkich wydziałów. Ich spotkania służyć mają jako platforma wymiany poglądów w sprawach dotyczących działalności wydziałów.

Podstawowa działalność kierownicza

Tarmac plc jest realizowana przez Zespół Prezesa, Zespół Najważniejszych Przedsięwzięć oraz wydziałowe zespoły wykonawcze. Zespół Prezesa tworzą: prezes oraz trzech dyrektorów zarządzających. Zespół spotyka się na ogół raz w tygodniu, czasami w wcześniej ustalonym programem i wówczas sporządzany jest protokół, czasem zaś spotkania są nieformalne. Celem spotkań zespołu jest wymiana opinii i poglądów jego uczestników dotyczących podstawowych problemów oraz możliwości firmy, a także stała łączność centralnego zarządu.

Zespół Najważniejszych Przedsięwzięć tworzą: prezes, dyrektorzy zarządzający oraz dwóch dyrektorów wydziałów. Zespół ten zatwierdza wszystkie poważne wydatki kapitałowe przedsiębiorstwa. Najważniejsze z nich muszą ponadto zyskać akceptację Rady Dyrektorów.

Wydziałowe zespoły wykonawcze to podstawowe organy podejmujące decyzje dotyczące działalności wydziałów. W każdym wydziale istnieje taki zespół składający się z prezesa, dyrektorów zarządzających oraz zespołu starszych rangą menedżerów wydziału. Ich spotkania odbywają się raz w miesiącu w siedzibie centralnego zarządu, a najważniejszym punktem ich programu jest ocena bieżącej działalności głównych segmentów wydziału. Może się w nim znaleźć także dyskusja nad najważniejszymi problemami i możliwościami rozwoju wydziału oraz, w odpowiednim czasie, nad jego planem i budżetem.

### Ustalanie budżetu oraz monitoring działalności

Uwaga i troska przywiązywana w Tarmac plc do ustalania budżetu oraz moni-



toringu działalności jest podstawową cechą stosowanego w nim stylu zarządzania. Corocznie w listopadzie prezes uzgadnia z każdym wydziałem budżet na nadchodzący rok. Stosuje przy tym procedurę oddolną. Każdy wydział jest traktowany jako jednostka posiadająca swe własne prawa i rozwijająca własną strategię – wynik samodzielnego myślenia. Osiąga się to dzięki umożliwieniu ich menedżerom podejmowania przedsięwzięć w ramach budżetu. Budżety są przedstawiane przez wydziały. Centralny zarząd oczekuje, że będą one zgodne z wymaganiami całego zgrupowania. Inspiruje zarządy wydziałów tak, aby końcowy efekt dawał maksimum satysfakcji. Nie narzuca jednak żadnych wzorców. Zachęca natomiast do wkładania jak największego wysiłku w wykonywaną pracę. Procedura dostosowywania budżetu wydziału w razie potrzeby powtarzana jest kilkakrotnie, a osobiste zaangażowanie jego kierownictwa jest bacznie obserwowane przez centrum.

Uzgardnianie budżetu jest czasem wyczerpującego wysiłku dla zarządu wydziału. Reguły są jasne. Budżet wydziału tworzyć musi zgodną całość z budżetem całego przedsiębiorstwa, jakiekolwiek niedopasowania nie zostaną zaakceptowane. Oczekuje się ponadto, że wyniki kolejnego roku będą lepsze od poprzedniego. Centrum dąży do wzrostu zysku, a zespół zarządzający, który nie jest go w stanie zapewnić, może czuć się zagrożony. Konieczność realizacji budżetu zmusza zarządy wydziałów do ostrożności oraz dokładności w jego ustalaniu, a warunek zapewnienia „korzystnego” wzrostu zmusza zarządy do śmiałości w poszukiwaniu nowych możliwości oraz poświęcenia dla ich urzeczywistnienia.

Te miary działalności są nieskomplikowane i akceptowane przez zarządy wydziałów. One sprawiają, że

**system pomiaru skuteczności działania staje się procesem samooceny. Wydziały są inspirowane do rozwijania ich własnego strategicznego myślenia.**

Centralny zarząd jest zainteresowany przede wszystkim końcowym produktem tego procesu, a więc budżetem na kolejny rok. Z tego względu wydziały nie przedstawiają centrali ani żadnych formalnych długoterminowych planów, ani planów strategicznych. W dyskusjach nad budżetem podejmowane są oczywiście kwestie strategiczne, lecz uwaga koncentruje się na tym, co kierownictwo wydziału może zaoferować centrum. Budżet spełnia rolę kontraktu między tymi ogniwami systemu zarządzania.

Budżet, jak wspomniano, jest ustalany

na listopadowych lub grudniowych spotkaniach wydziałowych zespołów wykonawczych. Przez pozostałą część roku spotkania te poświęcone są monitoringowi i ocenie działalności, a ich nadrzędnym celem jest tworzenie gwarancji realizacji budżetu. Zadaniem tych spotkań jest między innymi:

- zapoznanie centralnego zarządu z bieżącą działalnością wydziału;
- ocena jakości działań, podejmowanych przez dyrektora naczelnego wydziału oraz team współpracujących z nim menedżerów;
- stworzenie możliwości centrum wpływu na decyzje zarządu wydziału. Jakkolwiek prezes nie wskazuje bezpośrednio, co należy robić, to zgłaszane przezeń sugestie, uznane za interesujące, są uwzględniane w procesach decyzyjnych;
- wywarcie presji, gdy jest to konieczne, na zapewnienie zgodności bieżących działań z wcześniejszymi ustaleniami.

W ocenie centralnego zarządu, szczególnie monitoring umożliwia wgląd w działalność wydziałów. Pomaga ocenić, na ile ich pracownicy zdolni są zwalczać rodzące się problemy, daje sposobność przyjrzenia się ewentualnym zmianom w sposobie ich myślenia. W rezultacie jakakolwiek nowa inicjatywa podejmowana przez dyrekcję wydziału nie stanowi zaskoczenia dla centralnego zarządu.

Spotkania wydziałowe trwają od półtorej do trzech i pół godziny. Poprzedzają je zabierające ogromną ilość czasu prace przygotowawcze, niekiedy są przyczyną silnych stresów, lecz są niezbędne dla stylu zarządzania w Tarmac plc. Menedżerowie wydziałów pochlebnie oceniają owe mityngi. Wysoko oceniają możliwość regularnych kontaktów z przedstawicielami centralnego zarządu oraz dyskusji z nimi. Wydaje się, że traktują oni te spotkania raczej jako formę wsparcia ich działań, niż jako sesje poświęcone rozwiązywaniu problemów. Dużą wagę przywiązują do ich atmosfery. Atmosfera stworzona przez prezesa jest nawet czasem ważniejsza od samych jego merytorycznych wypowiedzi.

### System zatwierdzania wydatków kapitałowych

Propozycje projektów o znacznych, przewidywanych nakładach są dyskutowane oraz zatwierdzane na zebraniach Zespołu Najważniejszych Przedsięwzięć lub wydziałowych zespołów wykonawczych. Nowe przedsięwzięcia są zawsze finansowane przez jeden z wydziałów. Centrum samo nie sponсорuje nowych przedsięwzięć kapitałowych.

Pochodną działalnością systemu jest zasada „bez żadnych niespodzianek”. Do-

świadczony zarząd wydziału gwarantuje, że każdy potencjalnie kontrowersyjny wydatek jest poddawany wielokrotnej weryfikacji, zanim zostanie podjęta ostateczna decyzja. Gdy „fundament zostanie położony”, propozycja jest przedstawiana pod obrady wydziałowego zespołu wykonawczego lub Zespołu Najważniejszych Przedsięwzięć. Odrzucenie projektu jest rzadkością. Tego rodzaju procedura daje pewne gwarancje finansowe inicjowanym zamierzeniom.

Propozycje przedsięwzięć są weryfikowane na podstawie czterech kryteriów.

1. Kto będzie je finansował? Centrum ocenia możliwości finansowe (wiarygodność) wydziału zgłaszającego wniosek, zarówno w sensie ogólnym, jak i w odniesieniu do projektu. Rozważa, czy kierownictwo wydziału posiada odpowiednie doświadczenie.
2. Czy propozycja jest zgodna z bieżącymi interesami przedsiębiorstwa? Czy to kryterium wymaga rewizji strategii wydziału, czy nowa inicjatywa będzie do niego adekwatna.
3. Jakie będą ich rezultaty? Czy nie spowodują obniżenia zarobków? Czy nie wpłyną na pogorszenie najważniejszych relacji, według których oceniana jest działalność firmy? W wyjątkowych okolicznościach centralny zarząd wspiera inwestycje, które nie skutkują natychmiastową, atrakcyjną spłatą. Na ogół jednak aprobuje inwestycje gwarantujące krótki okres zwrotu poniesionych nakładów i zyski większe lub co najmniej równe tym, jakie zapewniają inne warianty lokaty kapitału.
4. Jakie jest zaangażowanie dyrekcji wydziału? W jaki sposób „walczy” ona o aprobatę zamierzenia? Naczelne kierownictwo musi posiadać pewność, że przedsięwzięcie uwieńczzone zostanie powodzeniem nawet wtedy, gdy niepomysłnym zmianom ulegną warunki jego realizacji.

System jest zaprojektowany w oparciu o przewidywane poświęcenie oraz z uwzględnieniem przezorności. Roztropność nakłania do unikania inwestycji o długich okresach realizacji oraz zajmowanie się dziedzinami, w których zarząd nie posiada doświadczenia.

### Strategia i planowanie

Tarmac plc nie ma centralnie określonej strategii zgrupowania jako całości. Jej istnienie oznaczałoby bowiem konieczność przejęcia przezeń najważniejszych inicjatyw inwestycyjnych. Posiada natomiast przejrzysty obraz skuteczności funkcjonowania wszystkich wydziałów – jako układu organizacyjnego. Nie na podstawie odgórnych analiz, lecz po-



przez dokładną znajomość ich planów rozwojowych. W firmach, stosujących procedurę odgórnego ustalania strategii, sponsorowanie inicjatyw jest funkcją centrum. Presja na finansowanie inicjatyw przez wydziały jest natomiast specyficzną cechą Tarmac plc. Umożliwia centralnemu zarządowi skupianie uwagi na monitorowaniu i sankcjonowaniu. Na szczeblu korporacji przestrzegane są szersze cele, dotyczące rentowności – coroczny wzrost zysków i obowiązek uniknięcia spadku wielkości jej podstawowych wskaźników. Strategia zgrupowania jest efektem zatwierdzenia bądź braku aprobaty dla inicjatyw i planów rozwojowych wydziałów. Są one zachęcane do myślenia zgodnie z pewnymi wytycznymi. Centrum przedstawia koncepcje, natomiast rozwój inicjatyw leży w gestii wydziałów.

Ich dyrektorzy z zadowoleniem przyjmują brak formalnych dyrektyw centralnych w kwestiach strategii. Jeden z nich stwierdził, że centralny zarząd poddał w wątpliwość jego propozycje w kwestii strategii, lecz za każdym razem pozostawiał jemu ostateczną decyzję oraz dość czasu na udowodnienie, że jego propozycje były słuszne oraz przyniosą wymierne korzyści finansowe.

### Wzrosty zysku i realizacja budżetu

1. System zarządzania Tarmac plc jest oparty na korzyściach osiągniętych z realizacji zadań krótkookresowych. Uwaga zarządów wydziałów jest skoncentrowana na najbliższych celach. System zatwierdzania wydatków kapitałowych inspirowane do inwestowania w przedsięwzię-

cia o krótkim okresie zwrotu nakładów. Myślą przewodnią centrum jest – „zysk teraz”, w tym roku. A więc nie zyski przyszłego roku, nie zyski za pięć lat.

Presja na powodzenie w krótkim okresie jest równoważona przez nacisk na coroczny wzrost zysku. Naczelni dyrektorzy wydziałów bieżąco wykazują troskę o powodzenie podległych im jednostek oraz w bardziej odległej perspektywie. 2. Tarmac plc stosuje niezwykle ścisły nadzór opierając się na swych miarach skuteczności działania. Ustalenia budżetowe są świętością. Ich korekta w dół zdarza się sporadycznie i może mieć miejsce tylko w przypadkach nadzwyczajnych trudności. Dyrektorzy są skłaniani do poszukiwania alternatywnych sposobów realizacji budżetu (jeżeli nastąpią niespodziewane negatywne zmiany). Centrum nie wytwarza pieniędzy. Akceptacja niepowodzeń jednego wydziału oddziaływałaby ujemnie na pozostałe. „Nie widzimy przyczyn, dla których mielibyśmy aprobować taki stan rzeczy. W tym procesie właściwe użycie sankcji posiada pierwszorzędne znaczenie: czasami uciec się trzeba do metody „kija i marchewki”.

Nadzór zapewnia kontrolę bieżącej działalności i zarazem pełni funkcję motywacyjną. „Zdecydowana większość menedżerów chciałaby mieć łatwe życie. Jednak współzawodnictwo zmusza ich do dobrego wypełniania zadań. Bez tego nie pracowaliby tak ciężko. Gdybyśmy traktowali ich ulgowo, nie będą tak wydajni, jakby być mogli. W ostateczności, ostrość nadzoru jest uznawana przez dyrekcje wydziałów. Są świadomi, że najważniejszą przyczyną nielicznych dymisji dyrektorów wydziałów w Tarmac plc

były porażki w osiągnięciu najważniejszych celów – realizacji budżetu oraz wzrostu zysku”.

3. Tarmac plc idzie dalej niż wiele innych korporacji w decentralizacji i przekazywaniu dyrekcjom wydziałów inicjatyw operacyjnych i strategicznych. Dyrektorzy czują się w pełni odpowiedzialni za podporządkowane im jednostki i przyznają, że centralny zarząd pozostawia im możliwość samodzielnego realizowania ich własnej polityki i planów, nawet wówczas, gdy wysuwa pod ich adresem zastrzeżenia.

Filozofia decentralizacji jest udziałem zarówno centralnego zarządu, jak i wydziałów, nie dlatego, że wynika to z formalnej struktury lecz dlatego, że prezes oraz ścisły zarząd są jej rzecznikami, co podkreślają przy okazji wszystkich formalnych i nieformalnych kontaktów z wydziałami (powstrzymując się od udzielania rad kierownikom i od mówienia im, co mają robić, gdy „źle się dzieje”).

Centralny zarząd nie uważa, aby kiedykolwiek było jego powinnością uciekanie się do jakichkolwiek form ingerencji. Jego zadaniem jest trzymać się na uboczu i pozostawić zarządowi wydziału swobodę działania. W strukturze centralnego zarządu nie wyodrębniono grupy, którą można by określić mianem „ustrzeżliwaczy kłopotów”. Eliminacja trudności jest obowiązkiem zespołów zarządzających wydziałami.

opr. Zbigniew Kękus

1. Artykuł zawiera fragmenty referatu przygotowanego przez A. Campbella na zorganizowaną w styczniu br. przez Ashridge Strategic Management Centre w Londynie konferencję pt. „Managing in the Multi-Business Company”.

## SAMORZĄD TERYTORIALNY

Krystyn Bernatowicz

# Komputery w zarządzaniu gminą

Dr K. Bernatowicz – specjalista ds. systemów informacyjnych.

Pojęciu decyzji oparcia procesów informacyjnych na metodach komputerowych powinna towarzyszyć znajomość uwarunkowań społecznych i organizacyjnych, występujących z tej okazji.

**Warunkiem społecznym – najogólniej mówiąc – jest akceptacja komputeryzacji procesów informacyjnych przez**

**pracowników administracji samorządu, a nade wszystko przez sam samorząd.**

Brak takiej akceptacji przez samorząd wyklucza wprowadzenie komputeryzacji procesów informacyjnych. Brak akceptacji przez pracowników wytworzy sytuację, w której system informacji praktycznie będzie fikcją, gdyż od starych metod już się nie odejdzie, a nowe w rzeczywistości nie będą stosowane. W związku z tym komputeryzacja systemu informacji samorządu

powinna być poprzedzona gruntownym rozpoznaniem możliwości przeszkolenia lub wymiany kadr. Rejestr prób informatyzacji rozmaitych sfer działalności od ich zarania obfituje w przykłady zmarnowania niemałych środków finansowych na systemy, z których nikt nie chciał korzystać.

Spełnienie warunków organizacyjnych sprowadza się przede wszystkim do określenia: – jakie rodzaje informacji dotyczą terytorium samorządu

będą wprowadzane do systemu komputerowego;

– jakiego przetworzeniu powinna ulegać wprowadzona informacja;

– w jakiej postaci powinna być uzyskiwana z systemu.

Stosownie do tych wymagań należy określić rodzaje sprzętu i oprogramowania systemu oraz rozpoznać, jakie informacje mogłyby być pobierane z istniejących lub równolegle tworzonych systemów informacyjnych. Pewne informacje na przykład mogłyby być pobierane z systemu

ISAGA '91

# Japonia: jak korzystać z bogactwa?

z Hiroharu Seki – profesorem Uniwersytetu Ritsumeikan w Kyoto i Yoichi Erikawa – prezydentem KOEI Corporation rozmawiają dr Elżbieta Naumienko i dr Mirosław Długosz

**Red:** Dla czytelników „Przeglądu Organizacji” Japonia jest synonimem najwyższego rozwoju technologicznego, nowoczesności i kreatywności. Czy odnosi się to także do metod i sposobów kształcenia menedżerów?

**Hiroharu Seki:** W wymiarze technicznym i technologicznym mamy rzeczywiście olbrzymie osiągnięcia. Rozwój naszej gospodarki w wielu dziedzinach może być przykładem i wzorem dla światowych potęg naukowych i technicznych, nie wyłączając nawet USA. Jest jednak pewnym paradoksem to, że temu rozwojowi ekonomicznemu nie towarzyszy równocześnie dynamiczny rozwój w obszarze tak zwanej nadbudowy społecznej. Nasze życie polityczne, społeczne a także rozwój dyscyplin akademickich związanych z tymi obszarami często nie nadążają za zmianami w technice i technologii. Ta nadbudowa jest bardzo ważna. To właśnie tutaj sformułowane są odpowiedzi na podstawowe pytania, jakie pojawiają się obecnie w Japonii, na co przeznaczają zgromadzone przez nas pieniądze i jak społeczeństwo ma korzystać z bogactwa, które

wytwarza? Aby skutecznie rozwiązywać tego typu problemy, potrzebujemy wykształconych, wszechstronnych polityków i menedżerów. Muszą oni stać się nie tylko finansowymi, ale także intelektualnymi liderami naszego społeczeństwa. W najbliższej przyszłości będą oni musieli znaleźć odpowiedzi na wiele nowych wyzwań związanych nie tylko z sytuacją wewnętrzną Japonii, ale także ze zmieniającą się niezwykle szybko sytuacją polityczną na świecie, sytuacją u naszych sąsiadów w Związku Radzieckim, z integracją Europy, zjednoczeniem Niemiec, z pojawieniem się w naszym najbliższym otoczeniu niezwykle ekspansywnych gospodarczo krajów takich, jak choćby Korea czy Singapur. Japonia, jako potęga gospodarcza działająca na arenie globalnej, musi być otwarta na te wszystkie problemy. Japońscy menedżerowie muszą umieć je dostrzegać, analizować i podejmować właściwe decyzje. Do tego potrzebny jest odpowiedni system kształcenia i treningu. Nie ukrywam, że pod tym względem z zazdrością patrzymy na Stany Zjednoczone i Europę. Wielu

naszych menedżerów kształcił się w tych krajach.

**Yoichi Erikawa:** Tak się składa, że kierując firmą, której siedziba znajduje się w Kalifornii, mogę dokonać porównań odnoszących się do przygotowania i wykształcenia menedżerów w USA i Japonii. W amerykańskiej telewizji można dosyć często oglądać programy o katorżniczym niemal treningu japońskich menedżerów, których w zamkniętych, górskich ośrodkach uczy się pokory, wytrwałości, odporności na stresy, zmęczenie i ból. Ten jednostronny obraz jest oczywiście nieco przejawskawiony dla potrzeb telewizyjnej widowni, niemniej jednak zawiera wiele elementów prawdziwych. W dzisiejszym, coraz bardziej złożonym świecie sama wola sukcesu nie wystarczy. Potrzebna jest olbrzymia, coraz większa wiedza i nowe metody jej przekazu. Stąd nasze zainteresowanie – między innymi – metodami symulacji i różnymi nowoczesnymi narzędziami treningu menedżerskiego.

– Reprezentantów Japonii nie spotykaliśmy do tej pory zbyt czę-

## SAMORZĄD TERYTORIALNY

informatycznego wojewody lub systemów informatycznych związków gmin.

Problem wyboru odpowiedniego sprzętu nie powinien nas stręczać trudności, ponieważ na rynku światowym i krajowym dominującą, najwyższą renomę mają mikrokomputery IBM lub kompatybilne z IBM.

**Należy przestrzec przed pokusą opracowania własnego, „oryginalnego” oprogramowania systemowego (projektu systemu informatycznego) w sytuacji, gdy takie systemy są już gotowe.**

Obecnie można pozyskać system (1) „charakterystyka gmin”, który został zaprojektowany z myślą o sprawnej obsłudze informacyjnej administracji pań-

stwowej i samorządowej (województwa, gminy). Po wprowadzeniu stosownych danych system ten dostarcza na żądanie kompleksowych, szybkich i aktualnych informacji o stanie i rozwoju społecznym i gospodarczym gmin i miast.

System ten po pewnych możliwych modyfikacjach spełnia również zasadnicze warunki stawiane informacji związanej z zarządzaniem gminą lub miastem. Gromadzi i udostępnia informacje w aspekcie terytorialnym, tematycznym (według 16 podstawowych dziedzin gospodarki i 244 grup tematycznych, takich jak: ludność, zatrudnienie, wartość produkcji, baza materialna, grunty, produkcja rolna itp.) oraz w aspekcie czasowym. Zarówno zasilanie systemu danymi, jak i wprowadzanie żąda-

nej informacji odbywa się na zasadzie dialogowej.

**Moment do przedstawienia się na komputerowe sposoby gromadzenia informacji wydaje się jak najbardziej korzystny.**

Procesy związane z pilną potrzebą inwentaryzacji majątku gmin, prywatyzacji majątku, przeciwdziałania bezrobociu, opracowania programów inwestycyjnych, programów oświatowych i kulturalnych spowodują powstanie wielkiego strumienia informacji, którego skuteczne zagospodarowanie nie wydaje się możliwe bez zastosowania komputerów.

Koszty instalacji systemu komputerowego i zakupu oprogramowania mogą szybko się

zwrócić dzięki sprzedaży informacji o stanie i rozwoju gminy różnym systemom informacji (wojewódzkim, dziedzinowym lub państwowym) Jest to tym bardziej prawdopodobne, że wkrótce informacja uzyska należyty jej status towaru.

Dodatkowych korzyści mogłoby przysporzyć używanie zainstalowanego mikrokomputera do gromadzenia i udostępniania informacji przydatnej w funkcjonowaniu administracji samorządu, na przykład informacji o budżecie, operacjach księgowych, dokumentacji kadrowej czy działalności socjalnej.

Krystyn Bernatowicz

1. Informacje o możliwości pozyskania systemu informacji o zarządzaniu gminą są dostępne w Spółce „Constech” w Zielonej Górze.

sto na międzynarodowych konferencjach naukowych związanych ze stosowaniem tego rodzaju metod i narzędzi. Sytuacja ta zmieniła się obecnie w sposób zasadniczy. Na tegorocznym Kongresie International Simulation and Gaming Association i North American Simulation and Gaming Association „Simulation and Gaming for the 21 st Century” profesor J. Kondo (Prezydent Science Council of Japan) w swoim wystąpieniu „Simulation and Policy of Complex Systems” przedstawił możliwości, jakie daje środowisku ludzi zajmujących się symulacją rozwój sprzętu informatycznego. Wielu innych naukowców z naszego kraju aktywnie brało udział w pracach Kongresu. Prezentowali osiągnięcia techniczne wzbudzające zazdrość przedstawicieli czołowych amerykańskich ośrodków zajmujących się technologiami komputerowymi. Japonia podjęła się także organizacji przyszłorocznej konferencji ISAGA. Czym spowodowane jest to zainteresowanie?

**Hiroharu Seki:** Jesteśmy światową potęgą w produkcji komputerów. Odnosi się to szczególnie do mikrokomputerów. Jedną japońską firmę – Toshiba – ma ponad 50 procent udziału w sprzedaży komputerów typu laptop na coraz bardziej konkurencyjnym i wymagającym rynku światowym. Mikrokomputery świetnie nadają się do kształcenia menedżerów, uczenia korzystania z nowoczesnych, informatycznych narzędzi zarządzania, a także do wykorzystywania metod symulacyjnych i gier decyzyjnych. Jeśli połączymy nasze potrzeby w dziedzinie kształcenia kadr menedżerskich z potęgą naszej technologii, to stanie się oczywiste, że poprzez kontakty z naukowcami z całego świata poszukujemy inspiracji i wzorców oraz rynku zbytu dla naszych komputerów i software'u.

– **Trudno jednak oprzeć się wrażeniu, że japońscy specjaliści od symulacji i gier decyzyjnych z większym upodobaniem mówią o komputerach niż o ich wykorzystaniu w kształceniu menedżerów.**

**Hiroharu Seki:** Nie ma chyba nic niezwykłego w tym, iż mówimy przede wszystkim o naszych najsilniejszych stronach. Trzeba przyznać, że metody symulacyjne były i są w Japonii wykorzystywane głównie w procesach technicznych, w tym między innymi do badania modeli nowych rozwiązań technicznych i technologicznych. Komputery są naszymi największymi sprzymierzeńcami w budowie ... jeszcze nowocześniejszych i lepszych kompute-

rów. Napotyamy już na bariery, które wam mogą się wydać zaskakujące. Moc obliczeniowa maszyn instalowanych w niektórych naszych placówkach badawczych jest już tak duża, że mimo olbrzymich wysiłków nie potrafimy zapanować nad problemami organizacyjnymi związanymi z pracą obsługujących je zespołów. Nie wiem, czy nie jest absurdem powoływanie instytutu naukowego po to, aby obsłużyć jeden komputer i zapewnić mu pracę. Musimy więc intensywnie rozwijać zarządzanie, aby nie pozostawało ono w tyle za naszym rozwojem technicznym i aby w dalszym ciągu było stymulatorem tego rozwoju. Niestety muszę z przykrością stwierdzić, że w niektórych obszarach wiedzy o zarządzaniu nasze opóźnienie w stosunku do USA oceniamy na dwa do trzech lat. Zdarza się, że książki i artykuły opublikowane w Stanach pięć lat temu robią u nas prawdziwą furorę.

– **W naszym kraju powszechne jest przekonanie, że swoje olbrzymie osiągnięcia technologiczne i imponujący rozwój gospodarczy Japonia zawdzięcza przede wszystkim pracowitości, sumiennosci i olbrzymiemu zaangażowaniu swoich obywateli. Japoński menedżer – podobnie jak japoński robotnik – to w naszym kręgu cywilizacyjnym synonim doskonałości i perfekcjonizmu. Jakie podejmuje się działania, aby uczynić go jeszcze bardziej efektywnym? Jakie są podstawowe metody kształcenia menedżerów w Japonii?**

**Yoichi Erikawa:** Stosujemy dwa zasadniczo różne podejścia do kształcenia menedżerów. Kadra zajmująca wysokie stanowiska (są to przeważnie ludzie należący do starego pokolenia) kształcona jest głównie w miejscu pracy i poprzez tę pracę. Firmy we własnym zakresie dbają o jej rozwój i doskonalenie. Cała kariera zawodowa takiego menedżera jest najczęściej związana z jednym przedsiębiorstwem. Przechodząc różne szczeble wtajemniczenia i wiedzy jest on „członkiem jednej korporacji”. To tradycyjny model. W odniesieniu do ludzi młodych, którzy dopiero mają stać się menedżerami, sięgamy w tej chwili po wzorce amerykańskie. Powstają centra i szkoły kształcące kadrę z różnych firm na wspólnych kursach. Tu także częściej wprowadza się nowoczesne metody i techniki przekazywania wiedzy.

**Hiroharu Seki:** Japońskiego menedżera dotychczas charakteryzowała koncentracja na celu i silna wola jego osiągnięcia. Temu służyły i służą nadal treningi, o których mówiliśmy wcześniej, a które tak fascynują europejską czy amerykańską widownię te-

lewizyjną. Mamy nadzieję, że uda nam się połączyć determinację w dążeniu do osiągnięcia celu z wiedzą, jak to zrobić najefektywniej i najbardziej nowocześnie. Będzie to jeszcze jedno – tak typowe dla naszego kraju – połączenie tradycji z nowoczesnością. Kompromisów pomiędzy tymi obszarami musimy w Japonii poszukiwać bardzo często.

– **Czy japońscy menedżerowie są zainteresowani metodami symulacyjnymi, czy chętnie biorą udział w grach decyzyjnych?**

**Hiroharu Seki:** Nie tylko chętnie biorą w nich udział, ale także wielu z nich pomaga nam w rozwoju gier i symulacji. Przykładem tego może być mój kolega Yoichi Erikawa, który kieruje jedną z głównych japońskich korporacji zajmujących się produkcją software'u, w tym także gier edukacyjnych. Będzie on wraz ze mną jednym ze współorganizatorów następnej konferencji ISAGA. W naszym Komitecie organizacyjnym mamy nie tylko naukowców, ale także wybitnych polityków i biznesmenów.

– **Czy fakt, że konferencja odbywać się będzie w Japonii – kraju o specyficznej, odrębnej kulturze i doświadczeniach – wpłynie na jej przebieg?**

**Yoichi Erikawa:** Pragniemy, aby konferencja miała charakter jak najbardziej międzynarodowy. Będziemy chcieli pochwalić się naszymi osiągnięciami technicznymi, ale głos oddamy przede wszystkim naszym gościom.

**Hiroharu Seki:** Tematem konferencji chcemy uczynić problemy globalne, takie jak bezpieczeństwo międzynarodowe, nowy ład gospodarczy, ochrona środowiska czy możliwości wykorzystania nowych generacji baz danych jako stymulatora rozwoju współpracy międzynarodowej. Sam pasjonuję się wykorzystaniem metod symulacyjnych w naukach politycznych. W wymiarze globalnym komputery używane są nadal przede wszystkim w celach militarnych. Pora, aby odegrały w odniesieniu do tego typu problemów rolę bardziej kreatywną. Celem naszej konferencji jest pokazanie możliwości, jakie mogą powstać, gdy metodologie i technologie XXI wieku zintegrujemy z problemami globalnymi. Będzie to w znacznej mierze dyskusja o przyszłości, dyskusja która jest potrzebna nam wszystkim.

– **Z dużym zainteresowaniem będziemy oczekiwać na rezultaty tej dyskusji. Mamy nadzieję, że będzie mogli zapoznać z nimi także polskich czytelników. Dziękujemy za rozmowę.**

Elżbieta Naumienko, Mirosław Długosz

## Japoński ruch na rzecz wydajności

W Warszawie w dniu 27 lipca 1990 r. odbyło się Polsko-Japońskie Seminarium na temat doskonalenia wydajności i zarządzania (1). Seminarium to zostało zorganizowane przez agendę rządu Japonii – Japoński Ośrodek Wydajności. Oto streszczenie jednego z referatów wygłoszonych na seminarium.

\*

Towarzystwo Sklepów Spożywczych Chibayaku jest przedsiębiorstwem kierującym 22 wielobranżowymi supermarketami, znajdującymi się w mieście Chiba i okolicach, 40 km na wschód od Tokio. Chiba ma 800 tys. mieszkańców. Przedsiębiorstwo sprzedaje rocznie za 27 mld jenów i zajmuje 150 miejsce w sprzedaży detalicznej w Japonii. Typowy supermarket ma powierzchnię 1500 m<sup>2</sup> i parking o powierzchni 3300 m<sup>2</sup>, a 80% towarów to towary spożywcze.

Handel detaliczny Japonii był modernizowany od lat sześćdziesiątych. Towarzystwo Chibayaku powstało w 1960 r. i rozpoczęło działalność od utworzenia sklepu farmaceutycznego, sprzedającego swoje towary z dużym dyskontem. Pierwszy supermarket założono w 1966 r., następnie sklepy farmaceutyczne przekształcano w wielobranżowe. Następowala dywersyfikacja sprzedawanych towarów, przystąpiono też do organizacji systemu dostaw do domu.

W roku 1981 firma nawiązała kontakty z Japońskim Ośrodkiem Wydajności. Ośrodek ten zorganizował dla kierowników wyższych szczebli kurs dokształcający w zakresie wydajności. Dyskusja wykazała, że dotychczas kierownictwo zwracało uwagę przede wszystkim na poprawę efektywności, mniej natomiast na poprawę wydajności i na wagę czynnika ludzkiego. Następnie zorganizowano przeszkolenie kierowników sklepów i przedstawicieli związków zawodowych. Podkreślono konieczność poprawy klimatu w miejscu pracy, gdyż sprzyja to lepszej wydajności. W roku 1981 utworzono biuro promocji wydajności, do którego weszli przedstawiciele związku zawodowego kierowników średniego szczebla (sklepów) i kierowników wyższego szczebla (wydziałów).

### Koncepcja wydajności

Opracowano koncepcję, której podstawą była realizacja dwóch zasad: poprawa zarządzania i komunikacji „od góry do dołu” w ramach istniejących struktur organizacyjnych i zespołów do realizacji przedsięwzięć oraz poprawa komunikowania się „od dołu do góry” poprzez działalność kół wydajności, tworzonych przez pracowników na zasadach dobrowolności. Ośrodek zwrócił

uwagę na brak systemu komunikowania się poziomego w firmie, brak przedsięwzięć zmierzających do wzrostu poziomu moralnego pracowników i poczucia uczestnictwa w działalności firmy.

Od roku 1982 przystąpiono do aktywizacji pracy kół wydajności i jednocześnie, w celu wzrostu efektywności zarządzania, przystąpiono do realizacji programu planowania pracy. Utworzono komitet sterowania kołami promocji wydajności jako organ podległy biuru promocji wydajności. Komitet składał się z jednakowej liczby przedstawicieli pracowników i kierowników. Drugim organem podległym biuru był komitet promujący innowacje. Rozpoczęto także wydawanie miesięcznika – gazety pracowniczej, która docierała do ponad dwóch tysięcy pracowników.

Kierownictwo i związek zawodowy zorganizowały dzień sportu w przedsiębiorstwie, w którym brało udział prawie 100 pracowników. Takie imprezy postanowiono organizować każdego roku. Organizuje się też doroczne wycieczki dla pracowników, które poza przyjemnością z wiedzienia ciekawych obiektów, pozwalają na wzajemne poznawanie się pracowników z różnych branż. Firma pokrywa koszty transportu i zakwaterowania w hotelu.

Przystąpiono także do systematycznego (dwa razy w roku) przeprowadzania rozmów z pracownikami stałymi i na niepełnym etacie. Pomagają one optymalnie wykorzystać zdolności pracowników oraz przyczyniają się do lepszych stosunków międzyludzkich.

Od roku 1980 każdy pracownik składa roczne sprawozdanie z pracy, w którym również przedstawia swoje nadzieje i życzenia związane z zajmowanym stanowiskiem. Przedsiębiorstwo uznało za celowe wprowadzenie systemu nadawania dyplomów uznania za długoletnią pracę.

W roku 1981 wprowadzono poranne zebrania załogi każdego sklepu; początkowo odbywały się one nieregularnie. Obecnie codziennie. Przekazuje się na nich pracownikom wiadomości o działalności firmy oraz o organizacji współpracy między personelem. Plany długookresowe kierownictwa są obecnie dostarczane na piśmie wszystkim kierownikom.

### Koła promowania wydajności

Działalność kół wydajności poprzedziło przeszkolenie wszystkich pracowników i odrębnie kierowników. Omawiano sposoby przekonywania pracowników o celowości organizowania „burzy mózgów”, sporządzanie wykresów Pareto, wykresów przyczynowo-skutkowych itp. Ponadto przeprowadzono dokształcanie kierowników kół wydajności (kursy dwa razy w roku). Następnie przystąpiono do

organizowania próbnych kół wydajności, a komitet sterowania kołami wyasygnował kwoty na premie za rozwiązane problemy (5 tys. jenów dla danego koła za rozwiązanie problemu). Zezwolono na odbywanie zebrań w godzinach pracy, dwa razy w miesiącu po jednej godzinie. Początkowo poszczególne koła jakości działały w każdym sklepie wielobranżowym. Po stwierdzeniu, że wielobranżowość utrudnia rozumienie problemów, nastąpiło przejście do kół branżowych.

Od 1983 r. odbywały się dwukrotnie w ciągu roku zebrania dla prezentacji osiągnięć niektórych kół, połączone z przyznawaniem dla nich nagród (nagrody 50 tys., 30 tys., 20 tys. i 10 tys. jenów). Kierownicy przodujących kół uzyskali możliwość uczestnictwa w krajowej konferencji i w prezentacji wyników w innych firmach.

Wraz z wprowadzeniem działań na rzecz wydajności poprawiła się znacznie atmosfera wśród pracowników. Zmniejszyła się również płynność kadr. Wartość dodana na osobogodzinę w roku 1981 była bardzo niska, ale w następnych latach cechował ją stały wzrost. Nie można jeszcze stwierdzić, że ruch na rzecz wydajności i koła promocji osiągnęły pełny rozwój, stwierdzono na przykład, że koła zmniejszają aktywność wraz ze spadkiem zainteresowania ze strony kierowników. Jednak wydajność stale zwiększała się w związku ze wzrostem znaczenia czynnika ludzkiego i chęcią współuczestnictwa ze strony pracowników.

### Uwagi dotyczące programu planowania pracy

Oto elementy programu planowania pracy:

- określenie poziomu, jaki powinien być osiągnięty przez załogi sklepów,
- ustalenie struktury czynności w celu osiągnięcia założonego poziomu,
- obliczenie potrzebnych godzin pracy w związku ze zmianami godzin sprzedaży,
- przydzielenie odpowiedniej liczby pracowników.

Program został wprowadzony najpierw w sekcji kontrolerów i towarów spożywczych. Po początkowych oporach ze strony pracowników, system został przyjęty i notuje się ich przychylną postawę. Realizacja programu zapewnia wzrost efektywności firmy oraz wzrost rentowności.

opr. Władysław Straszyński

1. TASHIMA T.: *Productivity Movement and QC Activities at Chibayaku Groceries Inc.* Overseas Technical Cooperation Dept., Japan Productivity Center, Seminar, 27th July, 1990, Warsaw.

# Organizacja i Kierownictwo

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

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

Redakcja

„Mirowaja ekonomika i mezdunarodnyje otnoszenija”

## Kultura organizacyjna nowoczesnej korporacji

AGIEJEW A., GRACZEW M.: Organizacyjna kultura nowoczesnej korporacji. „Mirowaja ekonomika i mezdunarodnyje otnoszenija”, VI 1990. ZSRR

Zarządy korporacji doszły do wniosku, że „czynnik ludzki” działalności produkcyjnej może wpływać na rentowność równie dobrze, jak efektywne decyzje w dziedzinie polityki finansowej i technicznej. Dążą one do tworzenia w przedsiębiorstwie dobrych stosunków międzyludzkich, łączących pracowników w zwarty zespół, kierujący się określonymi wartościami etycznymi, moralnymi, posiadający wysoką kulturę i uznający powiązanie wzajemne swoich celów i losów.

### Istota i znaczenie kultury organizacyjnej

Stwierdzono zależność między dobrym klimatem w przedsiębiorstwie i jego sukcesami. Reprezentatywne badania w dużych korporacjach USA i Europy Zachodniej wykazały, że wśród firm o wysokich dochodach, w 88% istniały specjalne działy odpowiadające bezpośrednio za popularyzowanie wartości etycznych, w 65% opracowano programy powiązania tych wartości z przedsięwzięciami zmierzającymi do osiągnięcia wzrostu rentowności, w 58% istniały specjalne programy podnoszenia kultury personelu. W przedsiębiorstwach o średnich i niskich dochodach, w których nie było takich działań, wskaźniki te były dwukrotnie niższe.

Na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych problem kultury organizacyjnej znalazł się w centrum uwagi przedsiębiorstw. Na upowszechnianie wśród pracowników określonej hierarchii wartości przedsiębior-

wa przeznaczają duże nakłady inwestycyjne, a w tej dziedzinie pracują setki firm konsultacyjnych. Specjalistyczne kursy na temat kultury organizacyjnej zostały wprowadzone prawie we wszystkich szkołach zarządzania.

Pod pojęciem kultury organizacyjnej rozumiane są wartości, pojęcia, przekonania, normy, obyczaje, ceremonie, etyka i język. Rozróżnia się kultury silne i słabe, biurokratyczne i stymulujące współuczestnictwo itp. Kultura korporacji łączy politykę i ideologię działalności firmy, system priorytetów, kryteria przedsiębiorczości, podział władzy, motywację, obronę wartości. Według określenia E. Scheina „kultura organizacyjna stanowi zbiór zasad rozwiązywania problemów przystosowania do środowiska zewnętrznego i integracji pracowników”. Są to zasady, które sprawdziły się w przeszłości i nadal są aktualne. Nowym pracownikom zasady są przekazywane podczas doświadczenia.

Przesłanki wynikające z kultury organizacyjnej są uwzględniane w czasie opracowywania strategii, podejmowania konkretnych decyzji gospodarczo-politycznych, kontroli zachowania się personelu i w stosunkach wzajemnych pracowników. Zasady wartości są włączane do systemu działalności gospodarczej jako środki realizacji określonych celów.

Momentem wyjściowym stwarzania dobrych stosunków międzyludzkich jest przyswojenie określonych informacji: celów, ideałów, zasad wartości, wzorów myślenia i postępowania. Do wzmocnienia i utrwalenia tych elementów służą obyczaje, ceremonie, mające na celu wzajemne zaufanie i konsolidację.

W stosowanych w praktyce zasadach wartości ściśle spletają się dąże-

nia i interesy pracowników (współpraca, poszukiwania, zaufanie itp.) z interesami przedsiębiorstwa (zdolność konkurencyjna, rentowność, zdobywanie rynków itp.). Wymagania istniejące w środowisku, np. priorytet użytkownika, są łączone z wymaganiami ze strony przedsiębiorstwa: wierność firmie, oddanie jej twórcom i właścicielom itp. W poszczególnych krajach przywiązuje się szczególną wagę do różnych zasad. W Japonii specyfika kulturowa jest podstawowym czynnikiem dynamicznej adaptacji tego kraju do zmieniających się warunków wzrostu gospodarczego i polega między innymi na podatności Japończyków na oddziaływanie kulturowe, na braku stereotypów blokujących uznawanie nowego i na tradycjach uzgadniania wszystkich ważniejszych spraw.

Kultura przedsiębiorstwa kształtuje się i wzbogaca z biegiem czasu. Wykorzystuje ona wyniki wychowania, doświadczenia i oczekiwania różnych ludzi i tym samym staje się zjawiskiem jednocześnie inercyjnym i samorozwijającym się. W historii miały miejsce próby oddziaływania na kulturę przez różne środowiska, na przykład przez kościół, przez państwa totalitarne, partie polityczne, cechy rzemieślnicze itp. Obecnie w przedsiębiorstwach pojawiło się pod tym względem dużo nowego. Źródłem tych zmian jest przechodzenie krajów rozwiniętych na nowy model wzrostu gospodarczego oraz jakościowe zmiany w mechanizmie wykorzystania ludzkiego czynnika produkcji.

W latach siedemdziesiątych i na początku osiemdziesiątych wystąpiło zjawisko „niedoceniań pracy” będące przyczyną zwolnienia tempa rozwoju gospodarczego, obniżenia efektywności, dużej płynności kadr, niedo-

statecznej lojalności. W związku z tym w przedsiębiorstwach zainicjowano próby osłabienia lub usunięcia „niedoceniania pracy”, przede wszystkim dzięki zaakceptowaniu przez kierowników celów firmy i dążeniu do ich osiągnięcia. W nowoczesnej gospodarce rynkowej na pierwszy plan w przedsiębiorstwie wysuwają się osoby zdolne do przyjęcia dużej odpowiedzialności, dążące do realizowania swoich twórczych i organizacyjnych zdolności. Coraz częściej kierownicy dochodzą do wniosku, że nie można już kontrolować pracowników poprzez przymus, biurokrację i zasady formalne. Jednocześnie zaś praktyka wykazuje, że wielu pracowników gotowych jest do zwiększenia wydajności i poprawy jakości pracy pod warunkiem, że kierownictwo będzie liczyć się z ich zdaniem oraz stworzy atmosferę współpracy i klimat sprzyjający innowacyjności. Wynika z tego zarówno potrzeba pozostawienia większej samodzielności pracownikom, jak i sprzeczna z tym konieczność zachowania nad nimi kontroli.

Podstawą tego rodzaju strategii są różnorodne procesy uwłaszczania pracowników, m.in. poprzez możliwość nabywania akcji, udział w podejmowaniu decyzji gospodarczych, szerzenie autonomii na stanowisku pracy, tworzenie samodzielnych jednostek organizacyjnych. W ten sposób pracownicy uczestniczą w funkcjach przedsiębiorczych. Właściciele kapitału natomiast, po przekazaniu części swoich funkcji pracownikom, koncentrują się na czynnikach strategicznych (technologia, informacja itp.). Jednym z tych czynników jest również kultura organizacyjna.

Duże znaczenie gospodarcze i ideologiczne kultury przedsiębiorstwa powoduje, że procesy jej formowania i transformacji są przedmiotem walki różnych sił. Istota walki sprowadza się do dylematu, czy kultura organizacyjna ma być środkiem manipulacji pracownikami, czy też zasadą działalności organizacji gospodarczych: jednoczącą, konstruktywną i mobilizującą.

### Kulturę przekształcają liderzy

Na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych nastąpił dalszy rozwój pluralizmu kulturowo-etycznego w świecie. Tworzenie kultury organizacyjnej jest związane z działalnością liderów. W praktyce wszystkie znane ogromne koncerny, wpływające na gospodarkę światową, zostały założone i ukształtowane organizacyjnie przez wybitne osoby. W dojrzałych organizacjach istnieją już niezależne mechanizmy reprodukcyjne kultury.

W warunkach dynamicznych zmian przywództwo staje się ważnym czynnikiem ekonomicznym. Przywódca (lider) przyjmuje na siebie funkcje „architekta socjalnego” badającego i tworzącego to, co nazywa się „kulturą pracy” wraz z niezwykle ważnymi jej elementami, jak zachowanie w pracy, wartości i normy. Badanie cech charakteru kierowników firm nowatorskich pozwoliło wyodrębnić jako najważniejszą zdolność pociągania za sobą ludzi, tworzenia struktury wartości, wykonywanie funkcji architekta socjalnego.

Zdaniem ekspertów, liderzy tworzą obraz przyszłości nie w sposób mistyczny, lecz w drodze postrzegania wyników i celów działalności. Zdaniem specjalistów amerykańskich, nowocześni liderzy w gospodarce są nosicielami zmian, odznaczają się wysokimi kwalifikacjami zawodowymi, są zdolni do formułowania zadań i przekonywania do nich pracowników oraz do zwalczania przeciwności. Mogą oni działać w warunkach dużej niepewności i ryzyka. Uogólniając – za nowoczesnych liderów uważa się nosicieli nowego myślenia gospodarczego dążących do integracji wysiłków pracowników i wykorzystania instrumentów kulturowo-etycznych. Przeważnie dysponują zdrowiem fizycznym i psychicznym, potrafią wpływać na innych poprzez swój autorytet. Delegowanie pełnomocnictw, rozpowszechnianie się pracy zespołowej, wprowadzanie innowacji i tworzenie elastycznych form organizacyjnych powodują, że do wykonywania funkcji lidera (przywódcy) nie jest konieczne zajmowanie wysokiego stanowiska kierowniczego, a nawet formalnego statusu kierowniczego. Osobliwość zarządzania kulturą organizacyjną polega na oddziaływaniu na świadomość za pomocą wzorców, ocen etycznych, wpływających nie tylko na rozsądek, lecz również na emocje i stronę uczuciową człowieka.

Obecnie kierownicy określają misję swojej firmy, na przykład firma IBM: „IBM oznacza niezawodność”. Pozwała to na łączenie dążeń różnych grup pracowników i realizację celów dla dobra użytkowników i szerokich kręgów społeczeństwa.

Zarządzanie kulturą organizacyjną w praktyce wyraża się przede wszystkim w opracowaniu zasad filozoficznych wykorzystania „czynnika ludzkiego”. Przykładem jest korporacja 3 M (Minnesota, Mining and Manufacturing). Wychodząc z założenia, że pracownicy stanowią najbardziej cenne zasoby przedsiębiorstwa, określono następujące zasady rozwoju struktury organizacyjnej i atmosfery pracy:

*szanowanie godności i umiejętności pracownika; swobodna wymiana informacji; odpowiedzialność kierowników za rozwój swoich podwładnych; rozwijanie inicjatyw pracowników w granicach usprawiedliwionego ryzyka; stymulowanie indywidualnych zdolności przez dokształcanie; podział odpowiedzialności między kierownikami i wykonawcami; zapewnienie rozwoju i wynagradzanie pracowników na podstawie obiektywnych kryteriów.*

### Zarządzanie socjalizacją

W odróżnieniu od przymusu administracyjnego stosowanego w organizacjach typu technokratycznego, podstawowym instrumentem w firmach innowacyjnych jest uspołecznienie pracowników. Głównym jej celem jest zaangażowanie pracowników w realizację celów i zadań firmy. Służą temu dobór, rozmieszczenie i przechodzenie pracowników na różne stanowiska, ich kształcenie i wychowywanie, doskonalenie organizacji i stymulowanie wydajności pracy, niesienie pomocy socjalnej i poparcia moralnego. Duże doświadczenia socjalne zebrano w Japonii, a przedsiębiorstwa zachodnioeuropejskie i amerykańskie również odnoszą się do tego bardzo uważnie. Utrzymują one łączność z uniwersytetami i szkołami wyższymi i przeprowadzają testy w czasie przyjmowania do pracy. Kartoteka personalna nie podaje pochodzenia lub przynależności społecznej, lecz wykonywane poprzednio prace, mobilność, uprawiane hobby, zainteresowania osobiste i zdolności, które mogą być wykorzystane w firmie, posiadanie prawa jazdy itp. Mając tyle danych wprowadzonych do komputera, można kompletować zespoły z uwzględnieniem cech osobowych uczestników i racjonalnie je rozmieszczać. Wstępujący do pracy zobowiązują się do wykonywania przyjętych w firmie norm i przechodzą wstępne szkolenie zapoznające ich z filozofią firmy. Uczestniczą też w różnych ceremoniach, jak uroczyste wręczenie umowy o pracę, wspólny obiad z kierownictwem itp. Szczególną dbałość wykazuje się o personel o wysokich kwalifikacjach, zwalniając tych pracowników tylko w nadzwyczajnych przypadkach (np. likwidacja firmy). Propaguje się cenienie ludzi zdolnych, nawet jeżeli są trudni we współzyciu, rozwijanie śmiałości twórczej i nietypowego myślenia.

Konsolidacja zespołów pracowniczych odbywa się w znacznej mierze na podstawie wartości ogólnoludzkich. Doświadczenia dotyczące zarządzania i kształtowania kultury przedsiębiorstwa można z powodzeniem wykorzystać w okresie przechodzenia do gospodarki rynkowej.

opr. Władysław Straszyski

## Kształtowanie kultury przedsiębiorstwa

**BOTTERILL M.:** Changing Corporate Culture. „Management Services”, VI 1990. WIELKA BRYTANIA

Strategiczną siłą napędową każdej organizacji staje się obecnie kultura przedsiębiorstwa. Japończycy już dawno zrozumieli jej znaczenie, rozwinęli i nadal ją kształtują. Całkowitej identyfikacji pracowników ze swoim przedsiębiorstwem, dobrej jakości wyrobów, troski o klienta i jego obsługi. Elliot Jacques (1951) stwierdza: „Kultura przedsiębiorstwa jest zwyczajowym lub tradycyjnym sposobem myślenia i działania, do którego stosują się w większym lub mniejszym stopniu wszyscy członkowie organizacji, którzy muszą poznać nowi członkowie i przynajmniej częściowo go akceptować, jeżeli sami chcą być akceptowani jako pracownicy firmy. Można to uogólnić jako wzorce zachowania się w organizacji, które wynikają częściowo ze wspólnych poglądów, wartości i norm i dotyczą każdej niepisanej normy, od typowego ubioru do przestrzegania obecności na zebraniach załogi.”

Obecnie termin „kultura” obejmuje dwie kategorie: jawną i ukrytą. Kultura jawna dotyczy zagadnień, które mogą być dyskutowane publicznie, są otwarte na krytykę i nieraz są celebrowane, jak np. przyjęcie w końcu roku. Kultura ukryta nie jest i nie może być dyskutowana. *W związku z tym kultura przedsiębiorstwa jest zbiorem norm i wartości, do których pracownicy się stosują i zawiera w sobie hierarchię wartości, wynagrodzenie, rozwój kariery, lojalność, władzę, współuczestnictwo, kierownictwo, wzajemne komunikowanie się i innowacyjność.*

### Dynamika transformacyjna i transakcyjna

Dynamika transformacyjna dotyczy obszarów, w których zmiany mogą być powodowane przez współdziałanie sił środowiska zewnętrznego i które wymagają całkowicie nowego zachowania się członków organizacji. Zmienne transformacyjne to środowisko zewnętrzne, misja i strategia, kierownictwo i kultura organizacyjna. Zmiany transformacyjne są więc jednocześnie głównymi zmianami struktury przedsiębiorstwa.

Zmiany transakcyjne polegają na krótkookresowych zmianach organizacyjnych. Zmienne transakcyjne to struktura, praktyki zarządzania i systemy (polityka i procedury). Jeżeli zmienia się jeden z tych czynników, zmienia się zarządzanie przedsiębiorstwem, na przykład w zakresie organizacji procesów pracy. Czynniki te wpływają na klimat w przedsiębiorstwie. Pod pojęciem klimat rozumiemy „kolektywne bieżące odczucia, oczekiwania i wrażenia pracowników. Wpływa to na stosunki pracowników z personelem nadzoru, na stosunki pracowników wzajemne oraz z innymi jednostkami organizacyjnymi. Najlepszym wyróżnikiem zmian transformacyjnych i transakcyjnych jest upływ czasu. Musi upłynąć od pięciu do piętnastu lat, aby uległa zmianie kultura przedsiębiorstwa (zmiana transformacyjna), natomiast klimat można zmienić bardzo szybko (zmiana transakcyjna).

### Modele kultury w przedsiębiorstwie

Japończycy od dziesięcioleci zajmują się realizacją modelu totalnej jakości; obecnie kiedy ich dominacja na rynkach światowych rośnie, wiele przedsiębiorstw – szczególnie amerykańskich – przystąpiło do zmiany kultury przedsiębiorstwa oraz jego struktury organizacyjnej, aby osiągnąć poprawę jakości swoich usług i towarów.

Dr W. Burke opracował model zakła-

dający, że przedsiębiorstwo jest żywym organizmem, który ma do czynienia z sygnałami wejściowymi ze środowiska zewnętrznego, z wydajnością wynikającą z nakładów pracy w przedsiębiorstwie oraz z produkcją zależną od sprawności indywidualnej i organizacyjnej. Środowisko zewnętrzne to na przykład rynek, technologia, warunki finansowe, warunki polityczne i przepisy prawne. Czynniki te wpływają na powodzenie przedsiębiorstwa.

Jednym z najważniejszych obecnie czynników jest troska o obsługę klienta, zapewnienie mu satysfakcji. Sposób reagowania klientów na wyroby przedsiębiorstwa stanowi o środowisku zewnętrznym, jest on warunkiem przetrwania przedsiębiorstwa. Zwalczanie niekorzystnych czynników w środowisku zewnętrznym odbywa się na podstawie podejmowanych przez zarząd decyzji, które przesądzą o długookresowych zmianach i strategiach.

### Misja i strategia

Aby zwyciężyć we współzawodnictwie, kierownictwo musi wiedzieć, w jakim kierunku ma zmierzać rozwój przedsiębiorstwa, jakie są jego cele. Pracownicy powinni znać główne zadania przedsiębiorstwa oraz wiedzieć, w jaki sposób będą one osiągnane w dłuższych okresach. Strategie natomiast są szczegółowymi celami służącymi do osiągnięcia celów podstawowych. Strategie mogą być modyfikowane i dostosowywane do środowiska zewnętrznego.

Określenie misji przedsiębiorstwa jest widoczną i publiczną częścią planu strategicznego. Misja obejmuje wszystkie dziedziny działalności przedsiębiorstwa i dotyczy wszystkich pracowników, w wyniku tego mają oni poczucie bezpośredniego wpływu na sprawę przedsiębiorstwa. Oto podstawowe elementy określające misję przedsiębiorstwa:

– specyfikacja docelowych rynków i klientów,



- wyszczególnienie podstawowych wyrobów lub usług,
- przedstawienie czynników geograficznych,
- podanie podstawowych technologii,
- przedstawienie zaangażowania przedsiębiorstwa w przetrwanie, wzrost i rentowność,
- wyszczególnienie głównych elementów filozofii przedsiębiorstwa,
- określenie pożądanego obrazu firmy.

Strategia jest planem działania przedsiębiorstwa zmierzającym do realizacji jego zadań. W razie potrzeby strategia może być zmieniona, aby dostosować ją do zmian w środowisku zewnętrznym.

Teoretycy wymieniają następujące strategiczne siły napędowe:

- oferowane wyroby i usługi, zaangażowanie w produkcji wyrobu podstawowego lub w świadczeniu podstawowej usługi, np. bankowość, produkcja samochodów;
- potrzeby rynku – badania rynku dotyczące potencjalnych klientów, aby poznać niezaspokojone potrzeby i dostosować wyroby do tych potrzeb;
- technologia – towary lub usługi powinny uwzględniać najnowsze osiągnięcia;
- wykorzystanie zdolności produkcyjnych (pełne wykorzystanie);
- metody sprzedaży (sprzedaż wysyłkowa, reklama itp.);
- metody dystrybucji (regionalne domy handlowe, pośrednicy);
- zasoby naturalne (węgiel, drewno, paliwa, ziemia);
- rozmiar przedsiębiorstwa i jego wzrost;
- zysk i wzrost nakładów inwestycyjnych.

### Szok kulturowy

Jakość wyrobów i usług stała się najważniejszym zagadnieniem, dlatego kierownictwo przedsiębiorstwa musi znaleźć sposoby jej doskonalenia. Wiele przedsiębiorstw usiłowało wprowadzić różne aspekty zarządzania totalną jakością, na przykład koła jakości. W wielu organizacjach dążono do wpływania na zmienne transakcyjne, nie starano się natomiast wprowadzić zmian kultury przedsiębiorstwa. Grupy elitarne, do których należą członkowie zarządu i dyrektorzy, często unikają zmiany istniejącego systemu, a kultura jest nadzwyczaj inercyjna, gdyż opiera się na przyzwyczajeniu, określa status i odpowiedzialność na wszystkich szczeblach hierarchicz-

nych. Wydziały są kierowane w sposób autonomiczny, co poważnie ogranicza komunikowanie się między wydziałami, szczeblami zarządzania i halą produkcyjną.

W latach dziewięćdziesiątych kluczem do produkcji wyrobów dobrej jakości będą pracownicy. W czasie recesji na początku lat siedemdziesiątych Japończycy zamiast zwalniania pracowników w celu obniżenia kosztów, wprowadzali zmiany organizacyjne, rozbudowując obsługę klientów i rozszerzając kontakty ze społeczeństwem. Duże znaczenie ma przy tym doszkalcenie pracowników polegające na poszerzaniu ich kwalifikacji, rozwoju inicjatywy, podejmowaniu ryzyka, tworzeniu więzi między kierownictwem, pracownikami nadzoru i robotnikami.

### Nowy sposób zarządzania

Zmiana kultury powinna być inicjowana i wdrażana przez kierownictwo. Tradycyjne podejście do zarządzania polegało na stosowaniu środków motywacyjnych, lecz zbyt mało uwagi poświęcano powiązaniu płac ze sprawnością i wydajnością pracy. Takie powiązanie prowadzi do innowacyjnych metod osiągania wyższej wydajności pracy i lepszej jakości. Nowy sposób zarządzania musi uwzględniać wpływ środowiska zewnętrznego. Pracownik w przyszłości będzie musiał angażować swe zdolności twórcze, podejmować ryzyko, być elastyczny i prężny, a co najważniejsze – współpracowniczy w sprawach przedsiębiorstwa. Oprócz odpowiedniego wykształcenia, dotyczącego wszystkich aspektów swojej pracy, powinien również mieć pewien zakres autonomii w wykonywanej przez siebie pracy. Ponośzący odpowiedzialność i innowacyjny pracownik będzie dumny ze swojej pracy, a jakość będzie towarzyszyć całemu procesowi produkcji.

Tradycyjna struktura zarządzania w kształcie piramidy jest przestarzała, w nadchodzących latach robotnicy będą mieli ważniejszą rolę.

Przed kilku laty w Wielkiej Brytanii bardzo modne stały się koła jakości. Kierownictwo nie zawsze jednak reagowało na sugestie pracowników, w związku z czym pracownicy wycofywali się z udziału w tych kołach.

Zmiana kultury przedsiębiorstwa wymaga stopniowego wdrażania długookresowych planów i strategii. W zależności od rozmiarów przedsiębiorstwa potrzeba na to około dziesięciu lat, na przykład brytyjskie przedsię-

biorstwo lotnicze British Airways w wyniku zmiany kultury stało się przodujące w świecie, lecz wymagało to wielu lat.

### Zmiany transakcyjne

Praktyka zarządzania stanowi czynności kierownictwa wykonywane przy normalnym biegu wypadków i zmierzające do realizacji strategii. Struktura organizacyjna to przyporządkowanie funkcji i pracowników do specyficznych obszarów i poziomów odpowiedzialności, upoważnienie do podejmowania decyzji i stosunki międzyludzkie. Struktura zapewnia efektywne wdrażanie misji przedsiębiorstwa i jego strategii.

Systemy tworzą normy polityczne i mechanizmy, które ułatwiają pracę. Przykładem są systemy wynagradzania, w tym określanie celów, budżetu i przydział zasobów ludzkich. Te trzy dziedziny wpływają na klimat w miejscu pracy. Wymagania wobec pracowników dotyczą nie tylko efektywnego wykonywania zadań, lecz także kwalifikacji i specyficznej wiedzy potrzebnej do realizacji przydzielonej pracy, za którą pracownik jest bezpośrednio odpowiedzialny. Motywacja do osiągania celów i poprawy sprawności związana jest z pewnymi korzyściami, na przykład ze wzrostem wynagrodzenia lub osobistym uznaniem. Indywidualne potrzeby i hierarchia wartości są specyficznymi czynnikami psychicznymi, które powodują podejmowanie indywidualnych działań i nadają im wartość. Produkcja wskazuje zarówno na wysiłki jak i na osiągnięcia, a ich suma wyraża się wydajnością pracy, satysfakcją pracowników i klientów, jakością wyrobów i usług oraz zyskami.

Przedstawiony model uwzględnia wszystkie aspekty miejsca pracy. Bardzo duże znaczenie ma sprzężenie zwrotne, tworzące sieć komunikowania się w obu kierunkach, ponieważ wszystkie wydziały w przedsiębiorstwie są jednakowo odpowiedzialne za ogólne wyniki produkcyjne. *Pracownicy są najważniejszym zasobem, ich traktowanie wpływa na jakość wyrobów i usług. Kluczem do globalnego rynku w przyszłości jest jakość, która wynika z kultury przedsiębiorstwa i w niej się wyraża.*

opr. Władysław Straszyński

**Organizacja  
i Kierownictwo**

„Wirtschaft + Produktivität”

## Przedsiębiorstwa myślą o wspólnym rynku

**B. Feldhaar: Mittelständler bereiten sich auf EG'93 vor. „Wirtschaft + Produktivität”, IV 1990. RFN.**

Przedsiębiorstwa mają wiele powodów do udziału w wewnętrznym rynku Wspólnoty Europejskiej:

- znaki i marki handlowe mogą być na tym rynku zarejestrowane i chronione,
- przy większej produkcji seryjnej maleją koszty sprzedaży, a także koszty badań i konstrukcji nowych produktów,
- na większym rynku istnieje możliwość przedłużenia cyklu życia produktu,
- cykle koniunkturalne kilku rynków

pozwalają na bardziej równomierne obciążenie urządzeń produkcyjnych,

- zmniejszone jest ryzyko w przypadku spadku koniunktury na rynku własnego kraju,
- klienci otrzymają szybciej dostawy, gdy znikną formalności (np. wypełnianie formularzy) i czas oczekiwania na granicach (nie będzie już różnicowanych przepisów w różnych krajach),
- łatwiejsza będzie sprzedaż (i szerza) nowych produktów, znikną bowiem bariery odmiennych przepisów w różnych krajach oraz ograniczenia dostępu do różnych rynków,
- pojawi się możliwość swobodnego wyboru najkorzystniejszych dla

przedsiębiorstwa form i instytucji ubezpieczeń,

- łatwiejsze będzie nabywanie komponentów do produkcji w krajach Wspólnoty, łatwiejszy transfer kapitału itp.

Udział w rynku europejskim nie może być zastrzeżony tylko dla wielkich przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa średniej wielkości, a nawet małe, udowodniły już, że doskonale spisują się na zagranicznych rynkach. Przykładem mogą być zakłady radiotechniczne w Esslingen Richarda Hirschmanna, które mają już wiele oddziałów w różnych krajach Wspólnoty Europejskiej. Przedsiębiorstwo to,

„*Ekonomika i Organizacija Promyslennogo Proizvodstva*”

## Kierunki przebudowy gospodarki ZSRR

**SIMONIAN A.A.: Dielo nie w nagnietanii stracha. „Ekonomika i Organizacija Promyslennogo Proizvodstva” VII 1990. ZSRR**

*Z-ca Redaktora Naczelnego „EKO” A.A. Simonian przeprowadził wywiad z radzieckim reformatorem, akademikiem S.S. Szatalinem. Poniżej przedstawiamy poglądy S.S. Szatalina na główne problemy reformy gospodarczej w ZSRR.*

### Podstawowe zadania nauki

Trudności w przeprowadzeniu radykalnej reformy gospodarczej są powodowane w dużym stopniu niskim poziomem fachowości. Przeszkadza to w tworzeniu normalnej gospodarki rynkowej ze wszystkimi jej atrybutami. Kształcenie ekonomiczne i nauka ekonomii opierają się na poglądach z ubiegłego wieku. Wprawdzie są współcześni wybitni uczeni i uzdolniona młodzież, ale ogólny obraz jest niezadowolający. Potrzebny jest profesjonalizm. Zajmowanie się nauką bez związków z praktyką gospodarczą jest

niewłaściwe. Należy poważnie podwyższyć poziom nauki ekonomii i wykształcenia ekonomicznego, pogłębiać kontakty z zachodnimi ekonomistami, tłumaczyć podstawową literaturę ekonomiczną, wysyłać młodzież na studia zagraniczne. Zamiast wzmocnienia specjalistycznych instytutów naukowych w kraju następuje ich sztuczne dzielenie, co nie zwiększa roli nauki.

### Los własności państwowej i innych form własności

Własność państwowa – zdaniem S.S. Szatalina – powinna być związana przede wszystkim z infrastrukturą. Państwo powinno utrzymywać potencjał przyrodniczy i ekologiczny, zajmować się opracowywaniem tylko problemów gospodarczych o wielkiej skali. W innych sferach należy jak najszybciej odchodzić od własności państwowej i to powinno być głównym zadaniem reformy. Łączenie biurokratyczno-urzędniczej własności państwowej z samorządem kolektywów pracowniczych lub formą akcyjną jest nonsensem ekonomicznym. Przedsiębiorstwa akcyjne, zgodnie z ich przeznaczeniem ekonomicznym, nie mogą być przedsiębiorstwami państwowymi.

Własność państwowa (nie wliczając w to obiektów infrastruktury) zbankrutowała. Obecnie musi ona udowodnić, w jakich sferach może być efektywna. Gospodarka powinna być systemem

gigantów, średnich i małych przedsiębiorstw w różnych gałęziach, o różnych typach technologii itp. Swoje miejsce w strukturze ekonomicznej powinien znaleźć każdy rodzaj własności nie poprzez nakazy, ale w realnej konkurencji, co sprzyja powstawaniu mechanizmu motywacyjnego.

### Problem motywacji ekonomicznej i mechanizmu gospodarczego

Rozważania, że należy znieść eksploatację człowieka przez człowieka, że praca najemna nie powinna istnieć itp. wydają się być demagogią. Należy zrezygnować z takiej pseudomarksistowskiej formuły, jak pozbawienie robotnika własności środków produkcji. Z pozycji XX wieku można stwierdzić, że kapitalista, prywatny właściciel nie jest wampirem pijącym krew biednej klasy robotniczej. Gospodarka radziecka odchodzi od modelu gospodarki naturalnej i zmierza w kierunku gospodarki rynkowo-pieniężnej, w której najbardziej deficytowym produktem są pieniądze, a najmniej deficytowym – towary. W ZSRR na razie wygląda to odwrotnie.

Potrzebna jest poważna teoria mechanizmu gospodarczego i odpowiednie instrumentarium, jak ekonomiczno-matematyczne modele symulacyjne rozrachunku gospodarczego, z punktu widzenia zapewnienia zasob-

**Organizacja i Kierownictwo**

przygotowując się do wspólnego rynku, wyszło z założenia, że zmiany w strukturze wspólnego rynku będą następowały stopniowo. Mając w perspektywie wejście na rynek europejski, należy zanalizować pozycję własnego przedsiębiorstwa, rodzaj produktów i standard ich jakości.

Pod względem organizacyjnym przyjęto następujący schemat.

1. Działalność różnego typu będzie inicjował i koordynował jeden pełnomocnik ds. Europy.

2. Komórki różnych firm, zajmujące się badaniami, konstrukcją, marketingiem, produkcją i logistyką – wspólnie z doradcami spoza firmy oraz pracownikami zagranicznych filii opracują nowe propozycje lub katalogi zagadnień dotyczących zmian w sferach funkcjonalnych i organizacyjnych. Mają między innymi odpowiedzieć na następujące pytania:

■ Jakie są programy produkcji na róż-

nych rynkach i jakie powinny być?

■ Jakie zadania i problemy wynikną w związku z koniecznością dostosowania norm?

■ Jakie zmiany jakości są niezbędne?

■ Gdzie i jaką należy wprowadzić racjonalizację?

■ W jaki sposób zmieni się wielkość produkcji?

Należy także zebrać informacje z następujących dziedzin:

■ **analiza środowiska**, a w niej ogólne dane: ekologia, gospodarka, polityka i prawo, sprawy socjalne, specyfika produkcji,

– analiza branży,

– analiza rynku i konkurencji.

■ **analiza przedsiębiorstwa** (z wszelkimi dotyczącymi go zagadnieniami).

Badania ankietowe, przeprowadzone w ostatnich latach przez RKW (Kuratorium Gospodarki – odpowiedzialnik polskiego TNOiK – red.) wykazały, że

w licznych przedsiębiorstwach małych i średniej wielkości nie przemyślano jeszcze wielu spraw, mających związek ze wspólnym rynkiem:

– 19% zadowala się własnym rynkiem,

– 65% chce współpracować z innymi europejskimi przedsiębiorstwami,

– 48% myśli o nowych lub dodatkowych źródłach zakupów,

– 42% jeszcze nie wie, jaki rodzaj transportu będzie najkorzystniejszy dla ich produktów,

– 46% będzie musiało zmienić swe produkty lub metody produkcji z uwagi na normy EURO,

– 56% rozważa możliwość zatrudnienia kadry kierowniczej z obszaru Europy – spoza Niemiec, a 40% jest przeciwnych takiemu rozwiązaniu.

Wszystkie te problemy wymagają rozważenia. Rynki są otwarte. Jak powiedział Saint-Exupéry w swej książce „Cyta dala”: – „Nie można wprowadzić przewidzieć przyszłości, ale można przygotować dla niej podstawy. Bowiem przyszłość należy kształtować”.

opr. Janina Przaszewska

bów. Duże znaczenie ma problem ochrony socjalnej: polityka socjalna, społeczna, fundusze spożycia, zaopatrzenie emerytalne. To nie jest jedynie wołanie o pomoc dla ludzi, to sprawa utworzenia rozsądnej teorii dotyczącej instytucji socjalnych, które będą chronić pracowników, w tym od bezrobocia itp. Można by nawet przyjąć pojęcie dochodu narodowego brutto, lecz w praktyce nie staje się on głównym wskaźnikiem. W trudnym dla gospodarki roku nie-zmniejszyliśmy nakładów na sferę usług, gdyż nadal tę sferę traktujemy jako dodatek socjalny. Polityk i ekonomista powinni rozumieć, że nakłady na tę sferę, spełniając swą funkcję podstawową (humanizacja społeczna, ochrona człowieka) są jednocześnie dużym obciążeniem ekonomicznym.

### Sytuacja społeczno-ekonomiczna w kraju

Sytuacja jest kryzysowa. W tym stwierdzeniu nie chodzi o zastraszenie, lecz o ocenę rzeczywistości istniejącej sytuacji. Jeżeli w najbliższym czasie nie zostaną podjęte poważne przedsięwzięcia, sytuacja w kraju może stać się jeszcze trudniejsza. W roku 1989 według danych statystycznych, produkcja przemysłowa wzrosła o 1,7%, a dochód narodowy brutto – o 2,4% itd. Mamy więc bardzo nieznaczny wzrost. Największym ciosem jest większy wzrost dochodów pieniężnych niż wzrost zaopatrzenia w towary. Zagraża to równowadze rynku spożywczego, zdolności nabywczej rubla i osłabia zaufanie do rządu. Nie należy zapominać, że wzrost obrotu towaro-

wego, w tym także inflacyjny, sam w sobie nie sprzyja normalizacji sytuacji. Poprawiły się nieco natomiast wskaźniki materiałochłonności, wykorzystania zasobów, w wielu przedsiębiorstwach wzrasta zysk, co świadczy o pewnej dynamizacji gospodarki. Obecnie potrzebne są więc pilne, przemyślane, kompleksowe przedsięwzięcia.

### Zadania w dziedzinie spółdzielczości

Nic nie zostało zrobione, aby poprawić zaopatrzenie materiałowo-techniczne spółdzielni, udoskonalić obciążenia podatkowe itd. Należy również dokładniej określić profil działalności. W roku 1986 produkcja spółdzielcza wynosiła 6 mld rbl, obecnie wynosi 37 mld rbl. Za tymi cyframi stała realna produkcja lub usługi, które wchodzą na rynek. Z tym środkiem stabilizacji rynku należy się liczyć, natomiast sektor spółdzielczy gospodarki jest wykorzystywany niedostatecznie. Zwleka się również z dzierżawą gruntów rolnych i rozwiązaniem problemów agrarnych. Dlatego też istnieje nacisk na rozwiązanie problemów własności ziemi, dzierżawy. Rozmówca opowiada się za różnorodnością form własności. Oczywiście nie należy zbyt szybko likwidować kolchozów i sowchozów, one same się rozpadną, jeżeli nie wytrzymają normalnej konkurencji gospodarczej. Nie będzie trzeba ich subsydiować a niezbędną ilość ziarna uzyska się w układach bez importu. Przedsięwzięcia radykalne są nie wskazane. Zwolennicy radykalnych rozwią-

zań przyczyniają się do dalszego rozkładu gospodarki. Nie są potrzebni ekstremiści, lecz przyspieszenie reform.

### Przydatność doświadczeń reformatorskich innych krajów

Doświadczeń innych krajów nie należy ślepo kopiować. Na Węgrzech na przykład, w kraju jednolitym narodowościowo, położonym w środku Europy, o rozwiniętej infrastrukturze – reformy zostaną przeprowadzone znacznie szybciej niż w ZSRR. Twierdzenia niektórych ekonomistów, że w ciągu 2-3 lat można zmienić radykalnie sytuację w kraju, są co najmniej niepoważne. Musimy jednak działać szybko, bardzo zdecydowanie.

### Wkład ekonomistów w programy reformy

Ekonomiści, socjologowie, filozofowie brali udział nie tylko w przygotowaniu materiałów do radykalnej reformy ekonomicznej, lecz w ogóle do programów przebudowy. Zbyt mały był natomiast udział Zespołu Ekonomiki Akademii Nauk ZSRR i Akademii Gospodarki Narodowej. Powinny one opracowywać alternatywne koncepcje rozwoju.

opr. Władysław Straszyński

**Organizacja i Kierownictwo**

Artykuł redakcyjny. *Productivity and Quality in the 90's. „Management Services”, VI 1990. WIELKA BRYTANIA*

W styczniu 1990 r. w miesięczniku „Management Services” opublikowano wyniki badań przeprowadzonych przez Amerykański Instytut Inżynierów Przemysłowych na temat wydajności pracy w 1988 r. Badania dotyczące 1989 r. przeprowadzone zostały wspólnie z Brytyjskim Instytutem Usług w Zarządzaniu. Badaniami ankietowymi objęta została grupa menedżerów – członków instytutu. W artykule podano szczegóły dotyczące badanej grupy oraz wyniki analizy wypełnionych kwestionariuszy.

33,3% uczestników uważa, że w latach dziewięćdziesiątych największy-

■ doskonalenie programów wykorzystania zasobów ludzkich (52,8% ankietowanych),

■ postęp w integracji systemów informacyjnych i produkcyjnych (25%),

■ wdrażanie nowoczesnych technologii (22,2%).

Podstawowym czynnikiem będą więc zasoby ludzkie.

Głównym środkiem motywującym do pracy są pieniądze. Wynagrodzenie uznane zostało za podstawowy motywator (45%), a zyski przedsiębiorstwa i wydajność pracy wzrastają, jeżeli płace są powiązane z wydajnością pracy. W dalszej kolejności jako ważne środki motywacyjne wymieniono osobiste uznanie (29,4%) i dumę z dobrze wykonanej pracy. 97,2% wypowiedzi traktuje doskonalenie pracow-

zysków w krótkich okresach konieczne są długookresowe inwestycje zmierzające do poprawy wydajności pracy i jakości.

80,6% ankietowanych podaje, że wdraża programy poprawy wydajności pracy, ale tylko 55,7% z nich uważa, że jakość ich towarów (usług) poprawiła się, a aż 40,9% stwierdza, że jakość pozostała bez zmian.

Śród przedsiębiorstw, które wdrożyły programy wydajności pracy, 18,7% stwierdza, że w wyniku tego zyski wzrosły o 150 tys. do 300 tys. funtów, a 13,1% stwierdza, że – o ponad 3 mln funtów. 69,7% uważa, że na realizację programów wydajności pracy przeznaczają się zbyt małe fundusze, jako następne czynniki wymieniono brak zaangażowania dyrekcji w reali-

„Management Services”

## Jakość i wydajność pracy w latach dziewięćdziesiątych

mi konkurentami Wielkiej Brytanii będą pozostałe kraje EWG, a po zniesieniu barier handlowych w 1992 r. powstanie natychmiastowe zagrożenie dla brytyjskiego przemysłu i usług. Głównymi konkurentami będą Niemcy i Japonia, zwłaszcza z powodu rozwiniętego kształcenia zawodowego i praktyk szkoleniowych.

39,3% uczestników uważa, że podstawowa siła gospodarcza istnieje w sektorze usług, innymi przewidywanymi dziedzinami wzrostu gospodarczego są badania i technologia. Główny obszar słabości ekonomicznej znajduje się w sektorze produkcyjnym, a drugim najbardziej wrażliwym obszarem jest system kształcenia i doskonalenia (29,9% i 23,5%). Baza produkcyjna jest podstawowym czynnikiem pomyślności gospodarczej i zwykle jako pierwsza odczuwa recesję.

Środkami poprawy wydajności i jakości są:

ników, motywację i kształcenie jako mające podstawowe znaczenie. Że wykształcona siła robocza i bez doświadczenia nie zapewnia pożądanej wydajności pracy.

Ogólnie jednak uważa się, że w porównaniu z sytuacją przed dziesięć laty nastąpił spadek we wszystkich dziedzinach etyki pracy. Pracownicy mają obecnie mniej bodźców motywacyjnych, odczuwają mniej zadowolenia ze swojej pracy (72,3%), wykazują mniej przywiązania do zakładu pracy (82,2%), gorsze mają kwalifikacje (64,8%), nie cieszy ich przychodzenie do pracy (69,5%). Pogląd taki wyraża większość starszych menedżerów, a podziela go również znaczna część młodszych. Niedostateczna etyka pracy wpływa na spadek wydajności.

Traktując wynagrodzenie jako najważniejszy czynnik motywacyjny, wskazuje się na znaczenie programów rozwoju zachęt materialnych i udziału pracowników w zyskach.

Problemem w brytyjskich przedsiębiorstwach i przemyśle jest nie wzrost produkcji, lecz najlepsze wykorzystanie wszystkich posiadanych zasobów i kwalifikacji. W związku z tym konieczna jest radykalna zmiana strategii. Zamiast obecnego dążenia do osiągnięcia

zacji programów, opór pracowników wobec zmian metod, systemów i technologii, brak udziału pracowników w podejmowaniu decyzji, brak komunikowania się i współpracy między wydziałami.

Autorzy wyciągają z powyższego stanu wnioski, że bez radykalnej zmiany kultury przedsiębiorstwa wiele z nich nie będzie mogło przetrwać w nadchodzącym dziesięcioleciu. Jako środki zaradcze wymieniane są:

■ wprowadzanie bardziej nowoczesnych technologii lub doskonalenie istniejących,

■ zwiększenie nakładów na środki trwałe,

■ intensyfikacja badań rynków,

■ poprawa wydajności i jakości u poddostawców,

■ dostosowanie wyrobów do preferencji rynkowych,

■ zmiana kultury przedsiębiorstwa (tworzenie ścisłych związków kierownictwa z pracownikami).

W przyszłości wdrażać się będzie w Wielkiej Brytanii programy totalnej jakości. W promocję tych programów zaangażował się brytyjski Instytut Usług w Zarządzaniu.

opr. Władysław Straszyński

Organizacja i Kierownictwo

„Wirtschaft + Produktivität”

# O wysoką jakość produkcji

Artykuł redakcyjny (sprawozdanie z kongresu). Neuer Glanz für „Made in Germany” „Wirtschaft + Produktivität”. VI 1990. RFN

Myślą przewodnią kongresu zorganizowanego w Baden przez Wspólnotę Pracy Badań Przemysłowych RFN (AIF), Zrzeszenie Przemysłu Niemieckiego (BDI), Niemieckie Towarzystwo Jakości (DGQ) i Kuratorium Racjonalizacji Gospodarki Niemieckiej (RKW – odpowiednik polskiego TNOiK – red.) było podniesienie standardu jakości produktów przemysłowych NRD, bowiem ich obecny stan może zagrozić dobrej opinii cieszącej się na całym świecie uznaniem marki „Made in Germany”. Niemcy są dotąd uznawani za kraj przodujący pod względem jakości i tylko utrzymanie dotychczasowego poziomu gwarantuje sukces na rynkach świata. W przypadku pogarszającej się opinii, utracie rynków nie da się niczym zapobiec, nawet obniżkami cen.

Niemcy muszą więc natychmiast rozpocząć ofensywę jakości, aby nie ulec Wielkiej Brytanii, prowadzącej od roku 1983 „narodową kampanię jakości”, czy Francji – z jej wprowadzonym w roku 1986 projektem jakości „dla Francji”. Nie wolno zapomnieć o mrocznych przepowiedniach amerykańskiego dziennikarza Bruce Nussbauma, który w latach osiemdziesiątych twierdził, że Niemcy wprawdzie produkują najlepsze produkty dziewiętnastowieczne, nie są jednak w stanie sprostać wyzwaniom przyszłości. Od tego czasu minęło siedem lat, Niemcy osiągnęły już wymaganą średnią pozycję, ale trzeba – zwłaszcza z uwagi na rozwój sytuacji w Europie Wschodniej – podjąć nowe starania.

W handlu zagranicznym w roku 1988 osiągnięto najwyższą w historii nadwyżkę eksportu nad importem; w handlu produktami zintensyfikowa-

nej technologii Niemcy opanowały 21% rynków światowych, a więc prześcignęły pod tym względem Japonię i USA. Pozycja Niemiec wzmocniła się też dzięki spadkowi kursu dolara.

Niemcy są coraz bardziej związane z międzynarodowym podziałem pracy. Zmiany gospodarcze w świecie (szybka przemiana struktur, jak wtargnięcie na rynki Japonii czy krajów południowoazjatyckich, zmiany kursów walutowych, tendencje protekcjonizmu i międzynarodowe kryzysy zadłużenia) dotknęły Niemcy silniej niż USA czy Japonię, w których udział krajowych komponentów w produkcji był o wiele większy. Dlatego, mimo wszystkich osiągnięć, Niemcy nie mogą sobie pozwolić na oddech w walce o udział w światowych rynkach.

Rząd niemiecki przykładą wielką wagę do sprawy jakości, dlatego w kongresie poświęconym temu tematowi brało udział aż dwóch ministrów. Minister ds. badań naukowych, Heinz Riesenhuber powiedział: „Wysoka jakość naszych produktów jest czymś tak oczywistym, że możemy ulec niebezpieczeństwu zapomnienia o tym, iż utrzymanie przodującej pozycji wymaga większych wysiłków niż kiedykolwiek dotąd.”

Niezbędna jest więc ogólna świadomość tego, że wysoki poziom jakości musi być celem wszystkich. Badania wykazały, że 75% braków powstaje na początku produkcji, a więc podczas jej planowania, konstrukcji i wdrażania. Jednak 80% błędów ujawnia się dopiero w gotowych częściach lub kompletnych produktach. Potrzebna jest więc nowa strategia zapewnienia wysokiej jakości produkcji pozwalającej zintegrować wszystkie operacje jednego procesu produkcyjnego. Dotyczy to również przedsiębiorstw średniej wielkości, zwłaszcza poddostawców, u których

produkowane części muszą mieć również wysoką jakość.

Minister Riesenhuber poinformował o zamiarze podjęcia w najbliższym czasie badań nad opracowaniem metod, które pomogą przedsiębiorstwom produkującym wyroby średniej jakości uzyskać ich wysoką jakość.

Minister ds. gospodarki, Helmut Hausmann, stwierdził natomiast, że myślenie o jakości powinno stać się częścią filozofii każdego przedsiębiorstwa i całej jego załogi. Nie wystarcza stosowanie amerykańskiej kontroli jakości z jej statystyczno-technicznymi procesami. Trzeba się oprzeć na japońskim systemie totalnego zarządzania jakością, która sprawia, że za jakość odpowiada każdy pracownik, a jego celem musi się stać niedopuszczenie do powstawania błędów lub ich wykrycie i natychmiastowe usunięcie na stanowisku pracy.

Na zakończenie kongresu, w którym wzięło udział 1400 fachowców, Kuratorium Racjonalizacji Gospodarki (RKW) zorganizowało „rozmowę przy okrągłym stole”, w celu omówienia „niemiecko-niemieckich zagadnień jakości”, głównie w celu uzgodnienia sposobów dostosowania produkcji NRD do poziomu jakości w RFN. Postanowiono między innymi, że kilkuset emerytowanych menedżerów zachodniemieckich będzie działało nieodpłatnie w charakterze ekspertów w przedsiębiorstwach NRD.

opr. Janina Przystaszewska

**Organizacja  
i Kierownictwo**

## Ocena korzyści z informacji (I)

HUHDORF R., MONSLER D., PASSINGER H.: Nutzen von Informationen quantitativ bewerten. „Management Zeitschrift – IO”, IV 1990. Szwajcaria

Oprócz trzech klasycznych czynników produkcji (praca, kapitał, ziemia) informacja staje się obecnie czwartym czynnikiem produkcyjnym, gdyż służy do osiągania celów przedsiębiorstwa. Konieczna jest jednak możliwość oceny informacji nie tylko pod względem jakościowym, lecz również ilościowym. W tej części artykułu autor omawia niektóre zagadnienia teoretyczne. (Część druga zostanie opublikowana w następnym numerze „Przeglądu Organizacji” – Red.)

Informacje są strukturyzowane z uwzględnieniem określonych celów poprzez doskonalenie istniejących systemów lub budowę nowych. W tym przypadku szczególne znaczenie ma (oprócz określenia nakładów czy kosztów) ocena oczekiwanych korzyści. Na korzyści wpływają takie czynniki, jak aktualność, dokładność lub możliwość wykorzystania. Są one skorelowane z przewidywanymi kosztami, na przykład kosztami uzyskania i opracowania informacji.

Można wyróżnić dwa typy informacji: takie, które mają służyć pomocą w podejmowaniu decyzji i takie, które mają zaspokoić inne potrzeby użytkownika. Te pierwsze ocenia się na podstawie stopnia pewności zaistnienia w przyszłości określonej sytuacji w środowisku, ponieważ decyzje podejmowane są przy uwzględnieniu niepewnych lub pewnych informacji. Model decyzyjny w przypadku pewności odznacza się tym, że każda decyzja jest podejmowana na podstawie ściśle określonej sytuacji w środowisku. Model decyzyjny w przypadku niepewności polega na tym, że decyzja może spowodować większą liczbę rezultatów niezależnych od siebie, to znaczy,

że istnieje większa liczba sytuacji w środowisku. Model decyzyjny w przypadku ryzyka polega na tym, że przy niepewności istnieje prawdopodobieństwo zaistnienia określonych stanów środowiska, co może prowadzić zarówno do ocen subiektywnych jak i obiektywnych.

Model decyzyjny w przypadku niepewności polega na tym, że nie ma żadnego prawdopodobieństwa zaistnienia w środowisku stanów na podstawie sytuacji znanej w chwili podejmowania decyzji.

Modele informacji nie służące pomocą w podejmowaniu decyzji są tworzone na podstawie różnych kryteriów, na przykład:

- otrzymywanie informacji w odpowiednim czasie, w tym odwołanie się do danej informacji przy stałe powtarzających się decyzjach,
- wielokrotność wykorzystania danej informacji w ciągu roku, co umożliwia m.in. powtarzanie niektórych prac rozwojowych,
- ilość zaoszczędzonych nakładów pracy i finansowych na podstawie danej informacji,
- stopień zaspokojenia użytkownika informacji, przy czym wartość zaspokojenia wynika między innymi z szybkiego ponownego odnalezienia, prawdziwości, aktualności itp.

### Podstawowe zasady koncepcji teoretycznej

■ Pożytek z informacji należy oceniać w odniesieniu do zamierzonego stopnia realizacji celów.

■ Stopień osiągnięcia celu należy oceniać ilościowo za pomocą odpowiednich wartości pomiarowych, na przykład:

- stopień gotowości do dostaw,
- wielkość zapasów magazynowych,
- koszty zaangażowania kapitałowego (związania kapitału),
- czas trwania procesów produkcyjnych,
- dotrzymanie terminów.

■ Ocena udostępnionych informacji i stopnia osiągnięcia celu powinna opierać się na związku przyczynowo-skutkowym. Związek ten może wyrażać się w formie funkcji lub algorytmu (gdy mamy do czynienia z determi-

styczną strukturą informacyjną) albo w formie problemu decyzyjnego, opisanego przez parametry możliwych w środowisku sytuacji, alternatyw działania i prawdopodobieństw (gdy mamy do czynienia ze stochastyczną strukturą informacyjną).

■ Deterministyczna struktura informacyjna zawiera się w tym, że za pomocą algorytmu oblicza się na przykład optymalną ilość wyrobów zamawianych. Można obliczyć jeden zdeteminowany wynik, jeżeli posiada się wszystkie informacje wejściowe (zapotrzebowania na poszczególne okresy, koszty jednostkowe, normy zapasów magazynowych, koszty w chwili składania zamówienia itp.) na podstawie związku przedstawionego przez algorytm.

■ Ze stochastyczną strukturą informacyjną mamy do czynienia wtedy, gdy na podstawie niepewnego stanu powstaje problem decyzyjny dotyczący możliwych alternatyw działania. Wartości alternatyw zmieniają się zależnie od sytuacji w środowisku, dlatego też koncepcja powinna uwzględniać możliwe zmiany sytuacji.

■ Związek pomiędzy informacjami i osiągnięciem celu należy ograniczyć w zakresie funkcjonalnym poprzez określenie zadań. Całość wykorzystywanych informacji z ich cechami, jak dokładność, aktualność itp. jest bazą informacyjną. Ponieważ baza informacyjna obejmuje z reguły większą liczbę informacji, a korzyść powinna być wyliczona w stosunku do poszczególnych informacji, określa się ją dla informacji, które są różnicą dwóch baz informacji i odnoszą się:

- do tego samego zakresu zadań,
- do tej samej lub zmodyfikowanej, porównywalnej zasady transformacji,
- do tego samego celu.

Podsumowując można stwierdzić, że koncepcja przewiduje określenie stopnia osiągnięcia celu i związek przyczynowo-skutkowy stosując zasadę transformacji. Korzyść z informacji określa się wtedy na podstawie różnicy stopnia osiągnięcia celów i jest ona różnicą pomiędzy pierwotną i zmienioną lub zmieniającą się bazą informacyjną.

opr. Władysław Straszyński

„Wirtschaft + Produktivität”

# Racjonalizacja to unikanie niepotrzebnych prac

**Die Falschen entlassen. Rationalisieren heisst unnötige Arbeiten vermeiden.**  
„Wirtschaft + Produktivität”, VIII 1990.  
RFN

W ostatnich trzech latach co trzecia firma w USA dokonywała zwolnień pracowników. Pomimo to wydajność pracy w przemyśle USA wzrosła zaledwie o 1,2% w skali rocznej. Amerykański magazyn gospodarczy „Fortune” uważa, że powodem tego jest zwalnianie pracowników bez uwzględnienia kwalifikacji i cech osobowych, a wykonywanie niepotrzebnych prac pozostało.

Najgorszym i najczęstszym, niestety, sposobem racjonalizacji zatrudnienia jest zwalnianie na podstawie zarządzenia: działy otrzymują polecenie zmniejszenia swoich wydatków osobowych o 10%. W wyniku tego nawet ważne zadania nie będą nadal wy-

konywane lub będą wykonywane niewłaściwie. Podatne na takie traktowanie – zdaniem wymienionego magazynu – są przedsięwzięcia badawcze, programy dokształcania i konserwacja oraz utrzymanie w ruchu urzędzeń. Stosując takie metody oszczędnościowe nieraz zwalnia się zdolnych ludzi, ponieważ przerosli oni swoich kierowników wydziałów, albo są nielubiani przez swoich mniej pracowitych kolegów.

Drogą do zwiększenia wydajności nie są redukcje, lecz określenie właściwej a więc takiej liczebności załogi, aby dalsze zwolnienia były niemożliwe. „Fortune” wymienia sześć reguł, jakimi należy się postugiwać w takich przypadkach.

■ Zaniechanie niepotrzebnej biurokracji, przez zmniejszenie liczby przepisów, instrukcji, sprawozdań i ograniczenie hierarchii podejmującej decyz-

je; wtedy okazuje się, gdzie znajdują się zbyt rozbudowane średnie szczeble zarządzania.

■ Obniżanie kosztów zapewniając wysoką jakość produkcji na każdym stanowisku pracy; jeżeli praca wykonywana jest bez usterek, oszczędza się materiały, pracę i czas kontrolerów w całym procesie produkcyjnym.

■ Motywowanie pracowników do wykazywania inicjatywy w dążeniu do osiągnięcia wysokiej jakości produkcji.

■ Poprawa informowania pracowników o celach firmy i jej polityce; w większych przedsiębiorstwach o priorytetach wiedzą tylko kierownicy wyższych szczebli.

Kwalifikacje pracowników pozostałych po redukcjach należy starannie oceniać; dotychczas traciło się wielu doświadczonych pracowników z powodu braku oceny ich umiejętności.

opr. Władysław Straszewski

„Wirtschaft + Produktivität”

# Jakość pracy biurowej

**Rehhein C.: Qualität richtig erfassen.**  
„Wirtschaft + Produktivität”, VI 1990.  
RFN

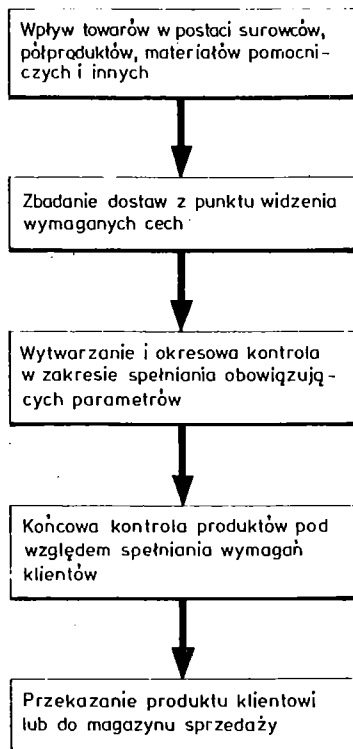
Pojęcie zapewniania jakości wyrobów (usług) jest znane już od dziesięcioleci w sferze produkcji. Jak jednak ono ma się przejawiać w sferze planowania czy pracy administracyjnej? Wydaje się, że sprawa jest trudna. Ocena jakości pracy administracyjnej przeważnie się nie udaje, głównie z dwóch powodów:

- oceny pracy usiłuje się dokonać w jednostkach miary,
- pracownicy są sceptycznie nastawieni do oceny ich pracy.

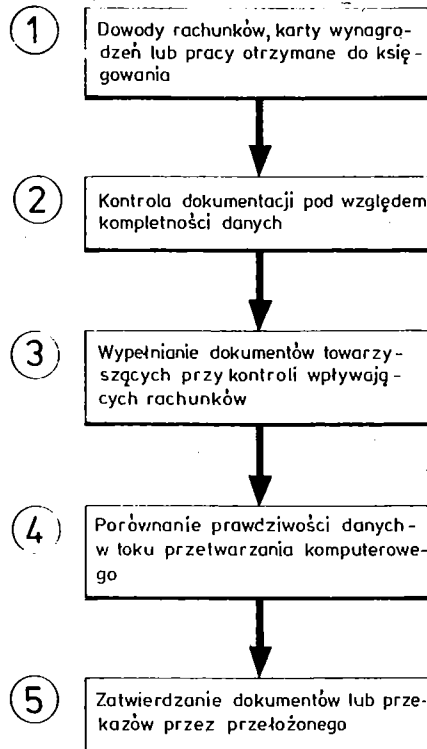
A przecież, przy ocenie pracy biurowej chodzi głównie o wyjaśnienie, co utrudnia jej właściwe wykorzystanie. Chodzi więc o uchwycenie procesów twórczych, ściśle związanych z opracowywaniem danej sprawy oraz komunikacji międzyludzkiej. Można to zilustrować dokonując porównania ze sferą produkcji (w omawianym przykładzie – rachunkowości).

W związku z szerokim podziałem pracy strukturalizacja większości pro-

## PRODUKCJA



## RACHUNKOWOŚĆ



„Personal”

## Metody poszukiwania pomysłów

KLÖTZL G.L.: Methoden der Ideenfindung. „Personal” XI 1990. RFN

„Burza mózgów” (Brainstorming) jako klasyczna metoda poszukiwania pomysłów lub pobudzania kreatywności podczas pracy grupowej opiera się na dwóch zasadach: dynamizacji grupy powodującej efekty synergii oraz swobodnych asocjacjiach postrzegania. Swobodna możliwość wypowiedzenia swoich myśli ma pobudzać uczestników do proponowania koncepcji i rozwijania ich przez grupę. Celem „burzy mózgów” jest swobodny przepływ myśli, przy czym nie chodzi ani o ich logikę, ani o krytykowanie.

Metoda ta nie oparła się jednak krytyce, bowiem przywiązuje się w niej wagę do liczebności pomysłów zamiast do ich jakości. Oto różne metody poszukiwania pomysłów:

1. Ping-pong. W posiedzeniu biorą udział dwie osoby, które mają się wzajemnie stymulować.

2. Anonimowa burza mózgów. Propozycje rozwiązań uczestnicy opracowują indywidualnie przed posiedzeniem, a podczas posiedzenia wspólnie dyskutują nad proponowanymi rozwiązaniami.

3. Destruktywno-konstruktywna burza mózgów. Uczestnikom posiedze-

nia zadaje się pytania tylko na temat destruktywnych elementów problemu i na tej podstawie szuka się wspólnie rozwiązania.

4. Filtr plus-minus. Na posiedzeniu przedstawia się pozytywne, negatywne i neutralne elementy problemu i konfrontuje się je.

5. Sesja BUZZ. W grupie tworzy się podgrupy, które w określonym czasie, konkurując wzajemnie, mają poszukiwać najlepszych rozwiązań.

6. Metoda SIL. Uczestnicy lub poszczególne grupy opracowują propozycje rozwiązań, które potem mają być porównywane i dla uzyskania najlepszych pomysłów, łączone z pomysłami innych. Najlepsze propozycje stają się potem podstawą nowych rozwiązań.

7. Creative Casting. Zasadą tej metody jest „otwieranie furtek postrzegania” przez gromadzenie wszystkich przydatnych materiałów, obrazów, przedmiotów, pojęć, wrażeń, wypowiedzi – mających związek z problemem. Drogą kolażu tworzy się tzw. plakat wyobraźni.

### Metody...

– ...twórczej orientacji. W celu znalezienia rozwiązań szuka się zasad

i reguł, które są znane lub mogą być pochodną znanych wydarzeń. Może to być np. bionika, na podstawie której – porównując przyrodę bądź jej przejawy (forma, struktura, rytm, układ krążenia) – szuka się analogii.

– ...twórczej konfrontacji – synektyki. W tej metodzie również szuka się rozwiązań przez analogie, przy czym chodzi o to, aby to, co obce, stało się zrozumiałe; „nieznana ziemia” zostaje wykorzystana w stosunku do znanych problemów. Można też przyjąć przeciwny sposób postępowania, mianowicie to, co znane, czyni się obcym – przez stosowania osobistego, bezpośredniego, fantastycznego wyobcowania. Może to również prowadzić do nowych rozwiązań. Przykładem tej metody jest wyznaczenie dwóch konkurencyjnych grup. Jedna z nich stara się znaleźć przedmiotowe pojęcia, możliwie dalekie od problemu, a druga grupa otrzymuje zadania opracowania nowych rozwiązań na podstawie określonego problemu i jego przeciwieństwa.

– ...systematycznej strukturyzacji – morfologii. Słowo „morfologia” tłumaczy już metodę tego sposobu rozwiązywania problemów, według określonych zasad lub porządku, mającego na celu „uporządkowane myślenie”. Kombinacja różnych możliwości rozwiązania w ramach wybranej metody daje w końcu najlepsze rozwiązanie.

opr. Janina Przystaszewska

## JAKOŚĆ PRACY BIUROWEJ



cesów i działań nie stwarza problemów. Łatwo też można rozpoznać miejsca rozdzielania się zadań. Są one tam, skąd informacje, materiały czy dokumenty (może to dotyczyć wydziału albo pracownika) wychodzą jako załatwione i zostają skierowane do dalszego opracowania.

Opisując kolejne etapy całego procesu pracy można określić ewentualne miejsca powstawania błędów. Osoby, zajmujące poszczególne stanowiska, mogą określić zadania tego stanowiska, a nawet stwierdzić rozbieżność między wymaganiami a rzeczywistym stanem wykonywanej pracy. W sferze produkcji operuje się takimi pojęciami, jak liczba braków, większy nakład godzin pracy, produkty wytwarzane indywidualnie,

które potem zostaną wycenione przez rachunkowość. W pracy biurowej trudno stosować takie kryteria, zwłaszcza że płace nie są tu zależne od liczby przepracowanych godzin czy wytworzonych sztuk. Można jednak obliczyć na przykład, ile zleceń źle zostało sporządzonych, ile wydano niewłaściwych dyspozycji przydzielenia materiału (co znajduje odbicie w opóźnieniu produkcji lub nagromadzeniu nadmiernych zapasów w magazynie).

Analiza kosztów w pewnym zakładzie wykazała, że na skutek niewłaściwych dyspozycji dotyczących przydziału materiału (spowodowanych niedostateczną znajomością mocy produkcyjnych) opóźniono realizację zamówienia klienta, trzeba było wydać dodatkowe dyspozycje, wykonać dodatkowe prace administracyjne. Ponadto przy realizacji zamówienia wynoszącego 10 000 produktów wykonywanego w dwóch rzutach po 5 000 sztuk, zabrakło 180 części. Dodatkowe koszty wyprodukowania tych

180 części były tak wysokie, jak nakłady na 1200 pierwszych części.

Ten przykład pokazuje znaczenie wysokiej jakości pracy biurowej. Stałe przeliczanie błędów popełnianych na każdym stanowisku administracyjnym jest raczej niemożliwe. Jednak w ciągu roku bilansowego można stwierdzić, czy koszty powstające w sferze pracy biurowej zmalały czy wzrosły. Można też określić stopień skuteczności tej pracy, głównie na podstawie zwiększenia się (lub zmniejszenia) zysków przy tych samych nakładach. Możliwe jest także graficzne przedstawienie wydajności stanowisk pracy, zakładających proces całego przedsiębiorstwa, co rozbudzi pewnego rodzaju ducha sportowej rywalizacji.

Rysunek 1 przedstawia porównawczą ocenę pracy działu produkcji i pracy działu rachunkowości. Pierwszy krok musi spełniać wymagania z zakresu zarządzania, piąty krok wymagania ustawowe.

opr. Janina Przystaszewska

**Organizacja  
i Kierownictwo**