

Miesięcznik profesjonalistów zarządzania

nr ind. 371157

przeгляд

ROK
1926
ZAŁ.

organizacji 4
92

W KAŻDYM NUMERZE PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

CENA 18000 ZŁ

PRYWATYZACJA
– CEL CZY ŚRODEK?

SZKOŁA BIZNESU



ZADANIA
DZIAŁU
MARKETINGU

Błędem podstawowym jest bez wątpienia preferowanie w procesie prywatyzacji jednostek gospodarczych, które uzyskują (a raczej uzyskiwały) stosunkowo dobre wyniki ekonomiczne. Oznacza to właśnie, że proces prywatyzacji traktowany jest jako cel sam w sobie, natomiast kwestia efektywności gospodarowania schodzi wyraźniej na drugi plan. - *Prywatyzacja, czyli pogłębione "3S" (str. 7)*

* * *

Pracownicy, którzy przez dłuższy czas działali w kołach jakości, przestają być biernymi wykonawcami woli zwierzchników i stają się aktywnymi partnerami, zdolnymi do kreowania i wdrażania nowych idei i rozwiązań, ułatwiających walkę z kryzysem. - *Koła jakości w walce z bezrobociem (str. 8)*

* * *

Co to jest Krajowa Izba Gospodarcza? Czym się zajmuje? Na czym polega działalność Biura Informacji Gospodarczej? Do kogo jest adresowana oferta Izby? - *Reprezentować interesy i ułatwiać kontakty (s. 14)*

* * *

Ekspert chce i powinien być zgodny ze swą opinią i powinnością zawodową, kierownictwo natomiast ma na uwadze przede wszystkim osiągnięcie określonych rezultatów i nieraz jest skłonne zlekceważyć zastrzeżenia, być może słuszne, ale "niepraktyczne". - *Ekspertyza organizacyjna (str. 18)*

* * *

Każde badanie rynku jest inne. Nie ma jednolitej formuły określającej, co każde badanie powinno zawierać, gdyż nie można porównywać np. badania rynku przewozów morskich z Polski i do Polski z badaniem rynku napojów. - *Praktyka badań rynku (str. 24)*

* * *

Koszt rekrutacji i przeszkolenia jednego pracownika sprzedaży wynosił w USA 900 dol. Trudno natomiast obliczyć zysk osiągnięty dzięki lepszej obsłudze klientów przez pracownika. - *Usługi z prawdziwego zdarzenia (str. 37)*

GOSPODARKA

- 3 • **Plastelina?** - Marek Dzikusko
- 3 • **Sedno tkwi w budżecie** - Jan Rak
- 4 • **Metody prywatyzacji polskiej gospodarki** - Zofia Sekuła
- 7 • **Prywatyzacja czyli pogłębione "3 S"** - Adam Zych
- 9 • **Koła jakości w walce z bezrobociem** - Wiesław Załęski

NAUKA - BADANIA

- 11 • **Narzędzia oddziaływania na poziom etyczny organizacji** - Monika Kostera
- 13 • **Witold Kieżun o polskiej teorii organizacji i zarządzania** - Zbigniew Martyniak

PROMOCJA

- 14 • **Reprezentować interesy i ułatwiać kontakty** - z dyrektorem Biura Informacji Gospodarczej KRAJOWEJ IZBY GOSPODARCZEJ Januszem Bielickim rozmawiają Agnieszka Dobrowolska i Marek Dzikusko

ZASTOSOWANIA

- 16 • **Jakość dotyczy każdego** - Mieczysław Ciurla, Marian Hopej
- 18 • **Ekspertyza organizacyjna** - Aleksander J. Matejko
- 19 • **Założyć szkołę? - to proste** - Jan Spiechowicz
- 22 • **Marketing usług szkoleniowych** - analiza działalności - Wiesław Rehan
- 21 • **Z życia TNOiK - Edukacja bez granic** - Janusz Jamroga
- 24 • **Praktyka badań rynku** - Janusz Komór
- 26 • **Zadania działu reklamy** - Peter Dornis, Zbigniew Dworzecki, Bernhard H. Feldhaar

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- 34 • **Trudności w uzdrawianiu przedsiębiorstwa** (Gefahren bei der Rettung von Unternehmungen: woran Sanierungen scheitern können *Zeitschrift Führung + Organisation*, IX-X 1991. RFN)
- 37 • **Usługi z prawdziwego zdarzenia** (The Services - Driven Service Company. *Harvard Business Review*, IX-X 1991. USA)
- 39 • **Europa Wschodnia: problemy i perspektywy współpracy gospodarczej** (Wostocznaja Jewropa: problemy i perspektywy ekonomicznego wzajemodziejstwa. *Wnieszniaja Torgowlia*, X 1991. Rosja)

Plastelina?

Każdy, absolutnie każdy dokument typu "założenia polityki społeczno-gospodarczej na rok..." można krytykować z różnych punktów widzenia. Nie inaczej działo się z "Założeniami... na rok 1992" ogłoszonymi przez rząd. Nie warto więc wracać do uwag już zgłaszanych. O tym, jak treści "Założeń" były rzeczywiście rozumiane przez ich twórców, dowiemy się za kilka miesięcy.

Pojawiających się wątpliwości nie mogły bowiem rozwiązać ani nieliczne szczegóły zawarte w dokumencie, ani dyskusje w komisjach sejmowych, ani ustawa budżetowa. Konkretyzacja intencji następować będzie w miarę pojawiania się szczegółowych aktów prawnych i decyzji rządu oddziałujących na system gospodarczy i społeczny. Dopiero wtedy rozpocznie się prawdziwa gra o powstrzymanie recesji.

Grę rozpocznie rząd, jednak wynik ustalą przede wszystkim przedsiębiorstwa sektora państwowego.

W dokumencie podsumowującym lata 90 i 91 rząd J. Bieleckiego wskazał, że przedsiębiorstwa państwowe mają olbrzymie trudności z dostosowaniem się do konkurencji rynkowej. Czy ta diagnoza i wnioski z niej płynące była aż tak niedorzeczna, że nie warto było o tym nawet wspomnieć w "Założeniach"? Czy wśród kadry menedżerskiej nie występuje bariera wiedzy i umiejętności związanych z zarządzaniem? Czy "trójkąt bermudzki" powodujący tyle perturbacji w zarządzaniu firmami państwowymi zniknął bez śladu?

Być może min. Eysymontt uznał, że są to problemy nazbyt drobne, aby poruszać je w tak poważnym, makroekonomicznym dokumencie, jakim są "Założenia...". W efekcie firmy państwowe potraktowano jak plastelinę, przyjmując z góry, że będą reagowały tak, jak twórcy "Założeń" się tego spodziewają.

Marek Dzduszeko

dr Jan Rak - Ministerstwo Finansów, Bank Własności Pracowniczej

Wśród fachowców panuje powszechne przekonanie, że najważniejsze decyzje gospodarcze na bieżący rok zostaną rozstrzygnięte w ustawie budżetowej. I to nie tylko dlatego, że polityka budżetowa określi podstawowe parametry dla polityki fiskalnej i pieniężnej. Trzeba także pamiętać, że szeroko rozumiana sfera budżetowa stanowi prawie 23-24% całej gospodarki (wyliczenie to wynika z szacunkowego udziału wydatków z budżetu w produkcji krajowym brutto).

Najważniejszym zjawiskiem w budżecie ze względu na konsekwencje, jakie z tego wynikną, jest brak zrównoważenia dochodów i wydatków budżetowych. Wystąpienie deficytu budżetowego i konieczność jego ograniczenia wymusiły pewne rozstrzygnięcia już na etapie przygotowywania ustawy budżetowej.

Po stronie wydatków zaproponowano zmniejszenie wsparcia dla ZUS, zamrożenie funduszu płac dla sfery

postaci zwrotu podatku obrotowego.

Mimo zaproponowanych zmian deficyt budżetowy będzie dość wysoki. W takiej sytuacji niezwykle istotny jest sposób jego sfinansowania i wynikające z niego skutki dla polityki pieniężnej i kredytowej. Nie ulega wątpliwości, że ze względu na obawy związane z możliwością wywołania hiperinflacji główny nacisk zostanie położony na sfinansowanie budżetu z zasobów systemu bankowego. Problem jednak polega na tym, że finansowanie deficytu budżetowego rywalizuje ze sferą produkcyjną w dostępie do kredytów.

Zwiększanie przez sektor rządowy zadłużenia wewnętrznego niesie w konsekwencji tzw. efekt wypychania (crowding-out) powodujący zmniejszenie inwestycji podmiotów pozarządowych. Prawdopodobieństwo tej sytuacji powiększa się, jeśli weźmiemy pod uwagę ograniczenia kredytowe wynikające z trzyletniej umowy z Międzynarodowym Funduszem Walutowym.

Wiele na to wskazuje, że nie uda się uniknąć inflacyjnego finansowania deficytu

Jan Rak

Sedno tkwi w budżecie

budżetowej oraz utrzymanie dotacji (energetyka, leki) na poziomie z pierwszego kwartału br. Po stronie dochodów propozycje są bardziej zróżnicowane: przewiduje się zwiększenie zakresu i stawek podatku obrotowego oraz wprowadzenie opłat akcyzjanych przy sprzedaży towarów, na które zostanie przywrócony monopol państwa. Zakłada się również działania mające poprawić poziom ściągalności podatków.

W założeniach do ustawy budżetowej pojawiły się też pewne propozycje zmniejszenia obciążeń fiskalnych, jak np. zmniejszenie dywidendy, złagodzenie "popiwku" a nawet w pewnych przypadkach odstąpienie od niego. Stworzono preferencje w podatku dochodowym dla przedsiębiorstw działających w gminach o wyjątkowo wysokim poziomie bezrobocia oraz dla eksporterów w

cytu budżetowego. Wniosek taki można wysnuć z dwóch przesłanek:

- deficyt tegoroczny i zaległe zobowiązania budżetu będą kumulowały całkowite zadłużenie wewnętrzne budżetu i jego bieżącą obsługę;
- pogorszenie się kondycji sektora bankowego może doprowadzić do tego, że banki nie udźwigną zadania finansowania budżetu bez dodatkowej kreacji pieniądza.

W tej sytuacji scenariusz wysokiej inflacji lub nawet hiperinflacji w nadchodzącym roku wydaje się dość prawdopodobny. Paradoksem może być jednak to, że o ile hiperinflacja w 1989 roku dotknęła przede wszystkim sektor produkcyjny, to w obecnej sytuacji ciężar inflacji zostanie przeniesiony na sektor bankowy.

Jan Rak

Zofia Sekuła

Metody prywatyzacji polskiej gospodarki

Dr Z. Sekuła - Instytut Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej

Prywatyzacja stanowi działanie nieodłącznie związane z gospodarką rynkową. Własność prywatna powstaje w wyniku powoływania prywatnych firm lub przekształcenia własności państwowej w prywatną. Ten drugi sposób dominuje obecnie w Polsce i w innych krajach postkomunistycznych. Obecnie istnieje co najmniej osiem metod prywatyzacji, przy czym dwie z nich stanowią programy prywatyzacji.

Prywatyzacja kapitałowa

Opracowana została z myślą o przedsiębiorstwach średniej wielkości i dużych, posiadających dobrą kondycję ekonomiczną i nie wymagających skomplikowanych procedur restrukturyzacji. Prywatyzacja realizowana jest w dwóch etapach i dlatego określa się ją jako pośrednią.

Etap pierwszy polega na przekształceniu przedsiębiorstwa państwowego w jednoosobową spółkę skarbu państwa akcyjną lub z ograniczoną odpowiedzialnością. W drugim etapie realizowana jest prywatyzacja właściwa, która polega na udostępnieniu akcji lub udziałów inwestorom prywatnym.

Jednoosobowa spółka skarbu państwa działa opierając się na kodeksie handlowym i statucie (lub umowie spółki) nadanym przez Ministerstwo Przekształceń Własnościowych. Majątek spółki w dalszym ciągu w całości należy do skarbu państwa. Spółka powoływana jest na wniosek rady pracowniczej i dyrektora przedsiębiorstwa oraz orga-

nu założycielskiego, a także z urzędu. W przypadku prywatyzacji z urzędu inicjatorem jest Ministerstwo Przekształceń Własnościowych, ale ostateczną decyzję wydaje Prezes Rady Ministrów. Spółka skarbu państwa przejmuje wszystkie prawa i obowiązki przekształconego przedsiębiorstwa. Zatrudnia nadal wszystkich pracowników z wyjątkiem osób zatrudnionych na podstawie powołania.

Prywatyzacja właściwa rozpoczyna się od momentu zarejestrowania spółki

W ciągu dwóch, a w uzasadnionych przypadkach trzech lat wykonywane są niezbędne analizy, oceny, wycena majątku, ustalenie kapitału akcyjnego lub udziałowego, ustalane są ceny, liczby i sposób sprzedaży akcji lub udziałów oraz określa się przyszłych nabywców akcji lub udziałowców. Rezultatem tych prac jest między innymi prospekt emisyjny - dokument charakteryzujący działalność spółki przeznaczonej do sprzedaży.

Decyzję o udostępnieniu akcji lub udziałów podejmuje Minister Przekształceń Własnościowych. Mogą być stosowane następujące formy organizacji sprzedaży:

- przetarg, gdy przedsiębiorstwo nabywa niewielka liczba inwestorów;
- oferta ogłoszona publicznie, jeśli zakłada się istnienie dużej liczby rozproszonych akcjonariuszy;
- rokowania na podstawie publicznego zaproszenia niewielkiej grupy aktywnych inwestorów realizujących działalność identyczną lub powiązaną z prywatyzowanym przedsiębiorstwem.

Pracownicy mają prawo do preferencyjnego zakupu 20% pakietu akcji

za połowę ceny ustalonej dla obywateli polskich w dniu sprzedaży, nie więcej jednak niż równowartość rocznego przeciętnego wynagrodzenia w gospodarce państwowej.

Ustawa umożliwia sprzedaż akcji za gotówkę lub na raty. W praktyce nie stosuje się ratalnej sprzedaży, ale dość powszechnie wykorzystuje się obligacje do zakupu akcji. Można również płacić innymi papierami wartościowymi.

Prywatyzacja bezpośrednia

Wymaga uprzedniej likwidacji przedsiębiorstwa państwowego, która może być dokonana według ustawy o przedsiębiorstwach państwowych lub ustawy o prywatyzacji. Każda z nich jest stosowana w innych okolicznościach.

Likwidacja przedsiębiorstwa według ustawy o przedsiębiorstwach państwowych

Ta forma ma zastosowanie w odniesieniu do przedsiębiorstw znajdujących się w niekorzystnej sytuacji ekonomicznej. Występują trudności ze spłatą dywidend, podatków, kredytów bankowych i zobowiązań wobec dostawców. Decyzję o likwidacji niewypłacalnych przedsiębiorstw podejmuje organ założycielski z własnej inicjatywy lub na wniosek rady pracowniczej.

Likwidacja każdego przedsiębiorstwa musi być uzgodniona z Ministerstwem Przekształceń Własnościowych lub z odpowiednim organem samorządu terytorialnego oraz z Ministerstwem Finansów.

Do przeprowadzenia czynności likwidacyjnych organ założycielski (minister lub organ samorządu terytorialnego)

powołuje likwidatora. W wyniku likwidacji pokrywa się zobowiązania wobec wierzycieli w następującej kolejności: najpierw płace, odszkodowania i odpłaty dla pracowników, a następnie innych wierzycieli. Pozostała część majątku podlega prywatyzacji w formie sprzedaży lub wniesienia do spółki całości lub pewnych dających się wyodrębnić części tego majątku. Opisana formuła prywatyzacji nie dotyczy tych przedsiębiorstw, których przyczyną likwidacji jest upadłość.

Likwidacja przedsiębiorstwa w celu prywatyzacji

Ta formuła jest zalecana dla przedsiębiorstw małych i średnich. Uważa się, że jest ona prostsza od formuły kapitałowej, co nie zawsze się potwierdza. Likwidacja przedsiębiorstwa może być dokonywana z własnej inicjatywy przez organ założycielski (wówczas za zgodą Ministerstwa Przekształceń Własnościowych) lub na wniosek rady pracowniczej przedsiębiorstwa. Można wówczas zastosować jedną z następujących formuł prywatyzacji:

- a) sprzedaż całego przedsiębiorstwa lub zorganizowanych jego części,
- b) wniesienie przedsiębiorstwa lub zorganizowanych jego części do istniejącej lub tworzonej spółki,
- c) oddanie przedsiębiorstwa lub zorganizowanych jego części spółce pracowniczej na czas oznaczony.

Prywatny inwestor lub inwestorzy mogą kupić mienie po zlikwidowanym przedsiębiorstwie lub je wydzierżawić na podstawie zwykłej umowy dzierżawnej czy leasingowej. Mienie można również wnieść jako aport do istniejącej lub powstającej spółki. Pierwszeństwo otrzymania mienia do odpłatnego korzystania mają pracownicy.

Oddanie mienia do odpłatnego korzystania odbywa się na podstawie umowy zawartej przez spółkę pracowniczą z organem założycielskim. Umowa może dotyczyć najmu, dzierżawy zwykłej i dzierżawy leasingowej. Dzierżawa leasingowa stanowi prywatyzację rozłożoną w czasie. Nie jest natomiast oczywista prywatyzacja w przypadku najmu i dzierżawy zwykłej. Jest to pewna forma przygotowania do prywatyzacji, ponieważ dzierżawiący może, chociaż nie musi, korzystać z prawa pierwokupu.

Szybka sprzedaż przedsiębiorstw małych i średnich

Sprzedaż taka jest jedną z formuł prywatyzacji bezpośredniej i polega na sprzedaży całego przedsiębiorstwa jednemu inwestorowi. Szybkiej sprzedaży mogą podlegać przedsiębiorstwa zatrudniające poniżej 500 osób niezależnie od ich kondycji ekonomicznej. Inicjatorami są organy założycielskie - wojewodowie i odpowiedni ministrowie. Sprzedaż dokonywana jest przez zaproszenie do rokowań lub w drodze publicznej oferty dla krajowych osób cywilnych i prawnych.

Wymagania dotyczące przygotowania przedsiębiorstwa do prywatyzacji są mniejsze niż we wcześniej opisanych metodach. Podstawę sprzedaży stanowi memorandum informacyjne przedstawiające w sposób skrócony historię, lokalizację, przedmiot działania, majątek trwały i obrotowy, zatrudnienie i system wynagradzania, strukturę organizacyjną, należności i zobowiązania oraz kondycję ekonomiczną. Dokładnie przygotowana jest analiza prawna, określająca status prawny, zwłaszcza stan własności gruntów i budynków. Do wyceny majątku nie stosuje się skomplikowanych metod. Cena wywoławcza ustalona jest przeważnie w sposób uproszczony np. według wartości księgowej.

O ostatecznej sprzedaży decyduje konkurs ofert, przy czym najlepsza oferta nie zawsze jest równoznaczna z najwyższą ceną. Ważna jest również koncepcja zagospodarowania prywatyzowanego przedsiębiorstwa.

Nabywcy przedsiębiorstwa mogą regulować całą należność w gotówce lub pewną część w gotówce, np. 40% ceny sprzedaży, a resztę płatności w uzgodnionym terminie, korzystając z kredytu niemonetarnego. Rozważane są różne możliwości wspomagania finansowego dla nabywców przez dostęp do tanich kredytów krajowych i zagranicznych, dofinansowanie w formie wkładu kapitałowego o charakterze własnościowym przez instytucję typu equity inwestora, którą zamierza powołać Ministerstwo Przekształceń Własnościowych.

Powszechna prywatyzacja

Stanowi zmodyfikowaną formę akcjonariatu obywatelskiego. Zakłada występowanie trzech kategorii uczestników:

Zarządów Majątku Narodowego, jednoosobowych spółek skarbu państwa, obywateli jako udziałowców majątku narodowego. Koncepcja powszechnej prywatyzacji opiera się na stosowanych na świecie Narodowych Funduszach Inwestycyjnych - skrót NFI. Najczęściej są to spółki akcyjne, których aktywami są udziały innych spółek. NFI zarządzane są przez wykwalifikowanych menedżerów. Działalność ich sprowadza się do kupowania i sprzedaży akcji lub udziałów oraz lokowania posiadanych środków w pewnych rodzajach papierów wartościowych, np. obligacjach, w celu pomnożenia kapitału.

Zarządy Majątku Narodowego w Polsce zostają powołane na czas nieokreślony w formie jednoosobowych akcyjnych spółek skarbu państwa, działających na zasadzie kodeksu handlowego. Ich celem będzie takie zarządzanie majątkiem skoncentrowanym z wielu skomercjalizowanych przedsiębiorstw, aby przyczynić się do jego powiększenia, wyrażającego się wzrostem rynkowej ceny akcji i udziałów tych przedsiębiorstw. Zarządy Majątku Narodowego to instytucje o charakterze finansowym, a ich inna nazwa to Narodowe Fundusze Inwestycyjne.

Majątek ZMN-ów będzie się składał z 60% akcji pewnej grupy (przewiduje się kilkaset) przedsiębiorstw przekształconych w jednoosobowe spółki skarbu państwa dla tej formuły rywalizacji. Oprócz tego udziałowcami mogą być zachodnie banki inwestycyjne oraz renomowane firmy menedżerskie doradztwa inwestycyjnego, z którymi zawarto kontrakty na zarządzanie ZMN-ami.

Zadaniem firm menedżerskich jest przeprowadzenie niezbędnej restrukturyzacji, podniesienie jakości produkcji, zwiększenie sprawności zarządzania, podniesienie wiarygodności przedsiębiorstwa na polskim rynku kapitałowym, ułatwienie dostępu do tanich kapitałów.

W ramach 60% pull akcji pochodzących ze skomercjalizowanych przedsiębiorstw zostanie wydzielony 33% pakiet kontrolny, który w drodze przetargu trafi do jednego z Zarządów Majątku Narodowym. Dzięki temu będzie spełniał rolę imitującą właściciela w odniesieniu do konkretnego przedsiębiorstwa - jednoosobowej spółki skarbu państwa. Pozwoli to na inicjowanie pożądaných zmian w tym przed-





siębiorstwie. Uprawnienia ZMN-ów wobec przedsiębiorstw będą dotyczyć takich spraw jak: współdecydowanie o wprowadzeniu nowej techniki i technologii, o unowocześnieniu wyrobów i zwiększeniu produkcji, o pozyskiwaniu nowych i poszerzaniu istniejących rynków zbytu. Będą także współdecydować o prowadzeniu polityki inwestycyjnej, kredytowej, emisji akcji i ostatecznej prywatyzacji.

Ścieżka powszechnej prywatyzacji w pewnej mierze uwzględnia postulowany przez różne grupy społeczne akcjonariat obywatelski. Wyraża się to w tym, że prawo do równych darmowych udziałów mają pełnoletni obywatele Polski według stanu na 31 grudnia 1991.

Nie przewiduje się prowadzenia pracochłonnej i kosztownej wyceny majątku w momencie powstania Funduszy Inwestycyjnych (ZMN-ów). Dlatego dopiero po co najmniej rocznej działalności ZMN-ów zostaną wydane pełnoletnim obywatelom świadectwa uczestnictwa w funduszach uprawniające ich do udziału w publicznym obrocie posiadanymi akcjami lub udziałami, zwłaszcza wymiany na korzystniejsze akcje lub udziały pochodzące z innych Funduszy Inwestycyjnych, sprzedaży, darowizny, przekazania w dziedziczenie itp.

Restrukturyzacja prywatyzacyjna

Polega na organizacyjnym, technicznym i ekonomicznym przygotowaniu przedsiębiorstw do warunków gospodarki rynkowej, aby przede wszystkim podnieść ich efektywność gospodarowania przed dokonaniem sprzedaży. Działania poprzedzające mają stanowić w pewnym sensie sito, przez które do procesu prywatyzacji przedostają się tylko przedsiębiorstwa sprawnie działające i na tyle silne, aby sprostały konkurencji rynkowej. Restrukturyzacja mogą być objęte zarówno przedsiębiorstwa państwowe, jak i jednoosobowe spółki skarbu państwa. Do prowadzenia tej działalności zatrudniać się będzie menedżerów o wysokich kwalifikacjach.

Podstawą zawarcia kontraktów z grupami menedżerskimi jest konkurs na opracowanie najlepszego scenariusza restrukturyzacyjnego. Konkursy takie ogłaszają rady nadzorcze spółek i rady pracownicze przedsiębiorstw. Mogą w

nich brać udział osoby fizyczne i prawne pochodzenia krajowego i zagranicznego tworzące grupy menedżerskie. Ażebym zwiększyć osobiste zainteresowanie menedżerów prowadzeniem przedsięwzięć restrukturyzacyjnych, oprócz fachowości uwzględnia się także wnoszony przez nich wkład kapitałowy. Za restrukturyzację przewidziana jest dla menedżerów premia wynosząca 30% zysku sprzedażnego, stanowiącego różnicę między ceną finalną a ceną wyjściową przedsiębiorstwa. Prowizja wypłacana jest w akcjach spółki wówczas, gdy grupa menedżerska sprzeda 60% akcji zarządzanego przedsiębiorstwa lub spółki skarbu państwa.

Prywatyzacja sektorowa

Stanowi program prywatyzacji dla 34 dziedzin działalności. Wśród wytypowanych znajdują się branże o dobrej i złej sytuacji produkcyjno-ekonomicznej.

Punktem wyjścia są tzw. studia sektorowe prowadzone w większości przez zagraniczne firmy konsultingowe. W wyniku tych studiów ustala się strategię utrzymania i rozwoju branży. Chodzi o określenie roli danej branży z uwzględnieniem koniunktury na rynkach światowych, potrzeby zachowania polskiej własności, celowości zaangażowania kapitału zagranicznego, rozproszenia lub koncentracji produkcji, prowadzenia odpowiedniej strategii kosztowej, wzrostu jakości, rozszerzenia asortymentu itp. Globalne określanie strategii przekształceń własnościowych w branży jest korzystne dla przedsiębiorstw słabszych ekonomicznie. Mają one szanse utrzymania swojej działalności dzięki pozyskiwaniu kapitału zagranicznego w realizowanych przez rząd przedsięwzięciach wiązanych (dotyczących przedsiębiorstw dobrych i gorszych).

Studia sektorowe nie stanowią oryginalnej metody prywatyzacji. W trakcie ich prowadzenia wykorzystuje się dla poszczególnych przedsiębiorstw różne, wcześniej omówione formuły prywatyzacji.

Przewiduje się udział kapitału zagranicznego. Dlatego jedną z ważnych formuł jest sprzedaż przedsiębiorstw. Ministerstwo Przekształceń Własnościowych w porozumieniu z odpowiednimi resortami przygotowuje listy przedsiębiorstw do sprzedaży inwestorom krajowym i zagranicznym. W zakupie mogą brać udział inwestorzy aktywni czyli tacy, którzy posiadają środki finan-

sowe lub znają specyfikę branży, a więc mogą aktywnie wpływać na jej rozwój. Oprócz tego przewiduje się sprzedaż inwestorom biernym czyli, załodze i zarządom.

Firmy podlegają więc sprzedaży według oferty publicznej dla dowolnych inwestorów lub oferty skierowanej do pewnej grupy inwestorów. Ten drugi wariant wystąpi, gdy zainteresowanie zakupem przedsiębiorstwa okaże się duże, a niepożądane jest rozproszenie kapitału. Do finansowania działań restrukturyzacyjnych powołano lub zaktywizowano odpowiednie instytucje, takie jak: Polski Bank Rozwoju, Agencje Rozwoju Przemysłu, Bank Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Korporację Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych oraz fundacje na rzecz doradztwa dla polskich przedsiębiorstw. Wewnętrzne zasilanie finansowe obejmuje dogodne pożyczki i bezzwrotne kredyty.

Studia sektorowe zawierające kierunkowe analizy wykonane są częściowo ze środków UNIDO. Między innymi ze środków UNIDO finansowane są studia dotyczące zwiększenia automatyzacji przemysłu, doskonalenia i modernizacji przemysłu oraz restrukturyzacja i w tym likwidacja pewnych przedsiębiorstw.

Zofia Sekula

1. K. NOWAK: Przekształcenia własnościowe w Anglii, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*, nr 12/1991.
2. J. GAJDKA: Przebieg procesu prywatyzacji polskiej gospodarki, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*, nr 11/1991.
3. J. KOTOWICZ: Warunki pobudzenia rozwoju przemysłu. *Gospodarka Narodowa*, nr 10/1991.
4. W. GADOMSKI: Jak to się stało. *Zarządzanie*, nr 10-12/1991.
5. K. KONARZEWSKI: Przedsiębiorstwa w okresie przejściowym. *Przeгляд Organizacji*, nr 11/1991.
6. B. PRUS: Sprzedaż akcji. *Prywatyzacja*, nr 1/1991.
7. W. SZYMANEK: Finansowanie rozwoju przedsiębiorstwa. *Prywatyzacja*, 3/1991.
8. *Prywatyzacja sektorowa*. *Prywatyzacja*, 8/1991.
9. Ustawa o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych. Dz.U.nr 51 z 1990 r. poz.298.
10. Prawo o publicznym obrocie papierami wartościowymi i funduszach powierniczych. Dz.U.nr 35 z 1991 poz.155.
11. Ustawa o spółkach z udziałem zagranicznym. Dz.U.nr 60 z 1991 r. poz.253.

Adam Zych

Prywatyzacja, czyli pogłębione "3 S"

Mgr Adam Zych - współpracownik "Przeglądu Organizacji" z Tarnowa

Jedną z głównych czy wręcz fundamentalnych cech gospodarki rynkowej jest dominująca pozycja sektora prywatnego. Tak więc podejmowane obecnie działania zmierzające do możliwie najszybszej prywatyzacji naszej gospodarki są najbardziej słuszne i uzasadnione. Nie jest to jednak sprawa tak prosta i oczywista, jak się pozornie wydaje. I to nie tylko z uwagi na występujące w procesie prywatyzacji nieprawidłowości i nadużycia (nierządki w postaci zakrojonych na szeroką skalę afer gospodarczych), ale z przyczyn o bardziej zasadniczym charakterze.

Proces prywatyzacji można oceniać pozytywnie tylko wtedy, gdy prowadzi do wzrostu efektywności gospodarowania, i to zarówno w skali mikro-, jak i makroekonomicznej.

Stwierdzenie to wydaje się na tyle oczywiste, że jego szczegółowe uzasadnianie nie jest chyba konieczne. Wyższość gospodarki rynkowej występującej w krajach wysoko rozwiniętych wynika nie tylko z charakterystycznej dla tej gospodarki struktury własnościowej, lecz także z wielu innych - również istotnych - względów.

Jeżeli powyższy warunek nie jest spełniony, a więc jeżeli procesowi prywatyzacji nie towarzyszy wzrost efektywności gospodarowania, to program prywatyzacji traci właściwie rację bytu. A taka właśnie sytuacja występuje - najogólniej biorąc - w

naszej gospodarce w związku z podjętymi działaniami prywatyzacyjnymi. Bez jakiegokolwiek przesady można stwierdzić, że

prywatyzacja stała się jakby celem samym w sobie, wskutek czego nie przynosi ona gospodarce wymierzonych korzyści, a nawet wręcz ogromne szkody.

Nieprawidłowości występujące w procesie prywatyzacji można porównać - w dużym uproszczeniu - z błędami popełnionymi w trakcie podejmowanych w początku lat osiemdziesiątych prób reformowania gospodarki nakazowo-rozdzielczej. Entuzjastom dokonujących się w naszym kraju przemian systemowych (czy raczej ustrojowych) porównanie to może wydać się zbyt daleko idące czy wręcz obraźliwe. Przemiany wprowadza się jednak między innymi w tym celu, aby sprawy ekonomiczne można było oceniać zgodnie ze stanem faktycznym, a nie opierając się na przyjętych z góry założeniach o charakterze ideologicznym.

Twórcy reform ekonomicznych na początku lat osiemdziesiątych przyjęli założenie, że główną przyczyną niskiej efektywności i niedowładu organizacyjnego gospodarki centralnie planowanej jest ograniczenie samodzielności i samorządności przedsiębiorstw. Inaczej mówiąc, ówczesna reforma oparta była na założeniu, że przedsiębiorstwa chcą dobrze i efektywnie pracować, jednak instytucje usytuowane ponad przedsiębiorstwem, określane zwykle jako tzw. centrum, skutecznie im w tym przeszkadzają. Z tego właśnie względu próby reform odbywały się wówczas pod hasłem formuły "3S" -

samodzielności, samorządności i samofinansowania.

Pamiętamy entuzjastyczne niekiedy reakcje przedsiębiorstw na zasady ówczesnej reformy. Dyrektorzy wielu przedsiębiorstw informowali opinię publiczną w środkach masowego przekazu o dokonujących się w ich zakładach korzystnych zmianach w metodach gospodarowania. W podobnym duchu wypowiadali się również przedstawiciele załóg. Dla kadr kierowniczych przedsiębiorstw zorganizowano ogromną akcję szkoleniową.

Wkrótce jednak okazało się, że podjęte wówczas próby reform nie przynoszą spodziewanych rezultatów, a gospodarka coraz bardziej pogrąża się w chaosie. Złożyło się na to wiele różnorodnych przyczyn, wśród których na pierwszym miejscu należy - moim zdaniem - wymienić właśnie formułę "3S". Wprowadzenie ograniczenia zakresu samodzielności przedsiębiorstw w warunkach gospodarki centralnie planowanej było niezaprzeczalnym faktem, jednak wyciągnięty stąd wniosek, że uchylenie istniejących ograniczeń wpłynie niemal automatycznie na wzrost efektywności, okazał się poważnym błędem, świadczącym o niedostatecznej znajomości istniejących realiów ekonomicznych przez ówczesnych decydentów albo też o ich wyjątkowo złej woli, co zresztą - jeśli chodzi o skutki ekonomiczne - jest sprawą bez większego znaczenia. Sprawy ekonomiczne są ze swej istoty bardziej złożone i wzajemnie uwarunkowane niż to się niekiedy sądzi.

I właściwie nie byłoby o czym pisać, gdyby nie to, że realizowany teraz w





naszej gospodarce proces prywatyzacji wykazuje - niestety - daleko idące analogie w tym zakresie. Nie zamierzam tu bynajmniej porównywać zasad usamodzielniania przedsiębiorstw z początku lat osiemdziesiątych z zasadami realizowanego obecnie procesu prywatyzacji, gdyż między działaniami tymi występują tak istotne różnice jakościowe, że mówienie o jakichkolwiek analogiach w tym zakresie byłoby rzeczywiście grubą przesadą. Chodzi mi tutaj natomiast o zwrócenie uwagi na niemal pełną zbieżność przyjętych w obydwu przypadkach ogólnych założeń metodologicznych stanowiących podstawę całej reformy.

Jak już wyżej zaznaczono, twórcy formuły "3S" wyszli z założenia, że podstawową przyczyną niskiej efektywności gospodarki centralnie planowanej jest ograniczenie samodzielności przedsiębiorstwa i to właśnie założenie było podstawą opracowania formuły "3S". Niemal identyczne podejście do zagadnień gospodarczych reprezentują propagatorzy szybkiej prywatyzacji naszej gospodarki. Twierdzą oni mianowicie, że jednostki gospodarki uspołecznionej (w tym zwłaszcza przedsiębiorstwa państwowe) są niejako *ex definitione* jednostkami nieefektywnymi i zupełnie nieskutecznymi w działaniu. Jeżeli natomiast jednostka uspołeczniona zostanie sprywatyzowana, to w sposób niemal automatyczny wzrośnie efektywność jej gospodarowania. Porównanie tej generalnej koncepcji z formułą "3S" jest więc chyba uzasadnione.

Potwierdzeniem postawionej wyżej tezy są również wyniki osiągnięte przez gospodarkę. Jak wspomniano, usamodzielnienie przedsiębiorstw w najmniejszym nawet stopniu nie wpłynęło na wzrost efektywności gospodarowania, a niewykluczone, że poziom efektywności uległ z tego tytułu wymiernemu obniżeniu. Nie inaczej jest też i obecnie.

Realizowany od ponad dwóch lat program urynkowania gospodarki, którego istotnym elementem jest prywatyzacja, nie przyniósł żadnych pozytywnych efektów.

Sytuacja ekonomiczna kraju na początku roku 1992 jest bez wątpienia znacznie gorsza niż pod koniec roku

1989, a niektórzy wysoko postawieni przedstawiciele władz coraz częściej mówią o grożącej nam katastrofie czy zapaści gospodarczej.

Na złe efekty naszej gospodarki wpłynęło oczywiście wiele różnorodnych przyczyn, jednak - moim zdaniem - najistotniejszą z nich jest błędna koncepcja prywatyzacji.

Błędem podstawowym w tym zakresie jest bez wątpienia preferowanie w procesie prywatyzacji jednostek gospodarczych, które uzyskują (a raczej uzyskiwały) stosunkowo dobre wyniki ekonomiczne. Oznacza to właśnie, że proces prywatyzacji traktowany jest jako cel sam w sobie, natomiast kwestia efektywności gospodarowania schodzi wyraźnie na drugi plan. Podobnie więc jak w przypadku formuły "3S" tak i tutaj mamy również do czynienia albo z niezrozumieniem mechanizmów rządzących gospodarką, albo - czego niestety nie można wykluczyć - ze złą wolą.

Nie negując zatem samej potrzeby daleko idącej czy wręcz powszechnej prywatyzacji gospodarki narodowej, konieczne jest jednak dokonanie zasadniczych zmian jej programu i szczegółowych zasad wdrażania. Medyczna zasada "primum non nocere" powinna tu być w sposób bezwzględny przestrzegana.

Oznacza to, że prywatyzacja powinna być dokonywana tylko w tych przypadkach, gdy istnieje gwarancja, że w jej wyniku nastąpi wymierny wzrost efektywności gospodarowania.

Gdy gwarancji takiej nie ma, to decyzja o sprywatyzowaniu konkretnej jednostki gospodarczej powinna być przesunięta na bliżej nie określone przyszłość. Dokonanie takiego przesunięcia w czasie jest konieczne również i z tego względu, że przeprowadzenie prywatyzacji pociąga za sobą ogromne koszty i już choćby z tego względu decyzje o rozpoczęciu prywatyzacji powinny być podejmowane w sposób bardziej rozważny niż dotychczas. Nie ulega wątpliwości, że powiązanie decyzji prywatyzacyjnych z oceną efektywności gospodarowania konkretnego przedsiębiorstwa stanowiłoby

bardzo istotną, wręcz jakościową zmianę ogólnych zasad prywatyzacji.

W chwili obecnej proces prywatyzacji realizowany jest w zupełnym niemal oderwaniu od realiów ekonomiczno-finansowych, wskutek czego jest on w znacznym stopniu zbiurokratyzowany.

Świadczą o tym choćby niektóre przepisy prawne regulujące zasady prywatyzacji. Przepisy te zawierają mianowicie różnego rodzaju konstrukcje formalno-prawne, które przebieg prywatyzacji uzależniają w znacznym stopniu właśnie od czynnika biurokratycznego. Przykładem może być tu stworzona w tych przepisach kategoria "jednoosobowej spółki skarbu państwa". Jest to koncepcja czysto biurokratyczna, wynikająca z dążenia za wszelką cenę do przyspieszenia procesu prywatyzacji, bez względu na efektywność ekonomiczną tego procesu (pomijając już kwestię, jak "spółka" może być "jednoosobowa"?)

Ta ogromna zawilgość formalno-prawnych zasad prywatyzacji, przy jednoczesnym oderwaniu tego procesu od istniejących realiów ekonomiczno-finansowych, pociąga za sobą daleko idące konsekwencje. Najistotniejszą z nich jest umocnienie pozycji czynnika administracyjno-biurokratycznego w strukturze gospodarki narodowej.

Skoro prywatyzacja dokonywana jest w całkowitym niemal oderwaniu od uwarunkowań ekonomicznych i stanowi w zasadzie cel samoistny, to siłą rzeczy instytucje państwowe odpowiedzialne za wprowadzenie tego procesu mają w dużym stopniu charakter autonomiczny i w związku z tym mogą pracować według najwygodniejszych dla siebie reguł i wzorców.

Pracę tych instytucji można ocenić na podstawie liczby sprywatyzowanych przedsiębiorstw, problem polega jednak na tym, że między liczbą tych przedsiębiorstw a efektywnością gospodarki brak jakiegokolwiek związku.

Wiesław Załęski

Koła jakości w walce z bezrobociem

Dr inż. W. Załęski - Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Zakład Organizacji i Społecznego Ustroju Pracy, Warszawa

W Polsce rośnie fala bezrobocia. W styczniu 1992 r. liczbę bezrobotnych określa się na blisko 2,3 miliona osób. W powszechnym przekonaniu nie jest to liczba ostateczna i przewiduje się jej dalszy szybki wzrost do krawędzi katastrofy gospodarczej i społecznej. Nic więc dziwnego, że problemem tym zajmują się niemal wszyscy: Sejm, rząd, związki zawodowe, świat nauki i środowisko działaczy gospodarczych. Stawia się pytanie o skuteczne metody przeciwdziałania dalszemu wzrostowi liczby bezrobotnych oraz o sposoby jej zmniejszenia.

Wśród różnych propozycji przedstawionych przez środki masowego przekazu

nie widać jednak zainteresowania i zrozumienia dla roli, jaką w walce z bezrobociem w Polsce mogą odegrać koła jakości.

Można to wytłumaczyć tylko niewielką znajomością tematyki kół jakości.

Od lat siedemdziesiątych, kiedy to bezskutecznie próbowano adaptować i przenieść na teren polskich przedsiębiorstw ruch kół jakości, ukazało się kilkadziesiąt artykułów i kilka broszur, a ostatnio nawet pierwsza w Polsce pozycja książkowa pt. "Koła jakości w polskim przedsiębiorstwie - Zarys tematyki" dostępna jest dla wszystkich zainteresowanych u wydawcy. W żadnej publikacji jednak nie stawiano dostatecznie jasno roli kół jakości w walce z bezrobociem. Nadszedł czas, aby lukę tę wypełnić. Sądzę, że inni specjaliści kół jakości także podejmą ten problem i przedstawią społeczeństwu możliwości

przeciwdziałania bezrobociu poprzez ruch kół jakości.

Uwagi swoje rozpocznę od tezy, że

jedną z przyczyn gwałtownego wzrostu bezrobocia w Polsce jest brak właściwych pracowników i bezrobotnych wobec wymagań narzuconych przez prawa wolnego rynku.

Ogólnie obowiązująca ideologia i system społeczno-polityczny istniejący przez dziesięciolecia nie wymagały od przeciętnego obywatela aktywności. Rezerwowana była ona dla przywódców i też tylko w ograniczonym stopniu. W konsekwencji w szkole obowiązywał program nastawiony na przekazywanie wiedzy encyklopedycznej, oderwanej od rzeczywistych potrzeb. W znacznie mniejszym stopniu uczono umiejętności praktycznych, a w minimalnym wymiarze zajmowano się kształceniem osobowości samodzielnej i przedsiębiorczej.

Szkołę opuszczali więc absolwenci niedostatecznie przygotowani do prowadzenia życia pełnego inicjatywy i twórczych pomysłów dotyczących działalności gospodarczo-społecznej.

Absolwenci szkół zwykle trafiali do zakładów pracy na dawno ukształtowane stanowiska, gdzie wymagano od nich dostosowania się do przyjętych wzorców. Wszelkie próby wyłamania się były w różny sposób karane jako rzekomy zamach na autorytet zwierzchnika. Szczególnie niemile widziana była wszelka praca zespołowa, gdyż dawała możliwość przeciwstawiania się kierownikowi nie przez jedną osobę, ale przez cały zespół. Dlatego powszechnie stosowano akordowe formy pracy i płacy oraz bardzo późno zgodzono się na

wprowadzanie do zakładów grupowych autonomicznych form pracy. Autonomia tych grup była ograniczana i wdrażanie ich do praktyki produkcyjnej przedsiębiorstw zakończyło się niepowodzeniem.

Nic też dziwnego, że w takiej atmosferze nie powiodły się polskie eksperymenty (przełom lat siedemdziesiątych) upowszechniania ruchu kół jakości w przedsiębiorstwach.

Pracownik polskich zakładów pracy i instytucji wchodzi w okres wielkiego kryzysu gospodarczego i społecznego zupełnie nieprzygotowany do wyzwań, jakie ten kryzys przyniesie.

Nie ma za sobą szkoły samodzielnego myślenia i działania, nie ma na swoim koncie sukcesów dających wiarę we własne siły, brakuje mu również znajomości cech osobowych ludzi, z którymi przychodzi mu pracować. Człowiek ten nie czuje się silnie związany ze swoim zakładem pracy i ma przekonanie, że w trudnych sytuacjach nie bardzo może liczyć na pomoc najbliższego otoczenia. Jest więc zagubiony w sytuacji, której nie może sprostać i dlatego przegrywa w walce konkurencyjnej przechodząc, wbrew woli, do grona bezrobotnych.

Przerażający jest również stan świadomości pracowników, którzy masowo (wg badań S. Wróblewskiego z Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych aż 96% badanych) nie wiążą przyczyn własnego położenia z brakiem kompetencji i niefrasobliwością zachowań, choć dobrze (około 72% badanych) zdają sobie sprawę z tego, że w walce o poprawę swojej sytuacji nie mogą liczyć na pomoc kolegów.

Tak - w wielkim skrócie - można przedstawić diagnozę przyczyn





zagubienia pracownika w przemianach stosunków społeczno-gospodarczych typu socjalistycznego na typ wolnorynkowy.

Gdzie więc należy szukać dróg wyjścia z istniejącej sytuacji? Jedną z nich jest promowanie ruchu kół jakości.

Koła jakości są formą grupowej organizacji pracy dobrze znaną w krajach rozwiniętych gospodarczo i praktycznie nie znaną w Polsce. Oto atrakcyjne cechy pracy kół jakości.

- Przestrzeganie pełnej autonomii w dziedzinie doboru członków, wyboru władz koła oraz w ustalaniu celów, tematów, tempa, metod pracy i współpracy między kołami. W ramach tej formy każdy pracownik jest ważny, a jego opinie i prace traktowane są poważnie przez członków koła. Stwarza to atmosferę sprzyjającą rzeczowym dyskusjom i zgłaszaniu nowych, niekonwencjonalnych pomysłów rozwiązań.
- Olbrzymia elastyczność form organizacyjnych, ułatwiająca dobre dostosowanie się do warunków otoczenia. Jest wiele rodzajów kół i form działania, które członkowie mogą przyjmując i modyfikować.
- Podejmowanie tematów prac, których wykonanie przyniesie korzyści samym członkom koła oraz przedsiębiorstwu. Przykładem takich tematów mogą być: zmniejszenie uciążliwości pracy, poprawa warunków pracy, zmniejszenie liczby braków itp.
- Stałe dostosowywanie stopnia trudności realizowanych prac do możliwości wykonania ich przez członków koła. Polega to m.in. na doborze problemów, których rozwiązanie możliwe jest dzięki informacjom dostępnym na stanowisku pracy.
- Stworzenie więzi personalnych członków koła jakości z pracownikami innych komórek organizacyjnych przedsiębiorstwa.
- Możliwość wykazania się przed kolegami dużą aktywnością działania, zmierzającego do realizacji celów wysoko ocenianych przez miejscową społeczność.

W kole jakości pracownik uczy się rozwiązywania różnych problemów, nabiera umiejętności współpracy z innymi, dyskusowania i przedstawiania swoich argu-

mentów, oceniania poglądów własnych i innych.

Ma też możliwości lepszego poznania swoich kolegów i przełożonych, rozszerza się jego zakres wiedzy i umiejętności oraz nabiera poczucia większej zaradności. Pracownicy, którzy przez dłuższy czas działali w kołach jakości, przestają być biernymi wykonawcami woli zwierzchników i stają się aktywnymi ich partnerami, zdolnymi do kreowania i wdrażania nowych idei i rozwiązań, ułatwiających walkę z kryzysem.

Jeżeli przyjmie się, że proces zwalniania ludzi z pracy ma (lub będzie miał) charakter działań celowych, usuwających z załogi osoby najmniej przydatne, to z pewnością osobami tymi nie będą aktywni członkowie kół jakości.

Jeżeli jednak zakres zwolnień przekroczy ramy pozbywania się z przedsiębiorstwa pracowników najsłabszych, to i tak byli członkowie kół jakości znajdą się w korzystniejszej sytuacji. To przed nimi w pierwszej kolejności otwierają się realne możliwości skorzystania z funduszu przeznaczonego przez rząd na aktywne formy walki z bezrobociem.

To oni, ciągle szkoleni w ramach działalności kół jakości, najmniej będą się obawiać zmiany swoich kwalifikacji, to oni nauczeni metod aktywnej współpracy z innymi będą mieli najmniejsze opory psychiczne w zakładaniu różnych spółek, wreszcie oni - pomni sukcesów w rozwiązywaniu problemów - nie będą się obawiać podejmowania kolejnych wyzwań walki z bezrobociem.

Koła jakości powstały i rozwinęły się w Japonii w okresie kryzysu gospodarczego równie dotkliwego jak obecny kryzys polski. Przyczyniły się one walczyć do pokonywania przez przedsiębiorstwa kolejnych trudności i zagrożeń ich istnienia. Nie sądzę, aby działania, które zostały uwieńczone sukcesem w Japonii i w mniejszej skali w wielu innych krajach świata, nie mogły zakończyć się sukcesem w Polsce.

Rozwijanie pracy kół jakości i dążenie do zwiększenia pro-

duktywności przedsiębiorstw to równoczesne niedopuszczenie do zwiększenia liczby nowych bezrobotnych.

W rządowym programie walki z bezrobociem przewidziano uruchomienie robót publicznych. Jest to działanie zastępcze, adresowane do tych, którzy już nie mają pracy. Nie podważam słuszności tego działania, choć sądzę, że większe znaczenie ekonomiczne i społeczne miałyby opracowanie i realizacja programu sanacji przedsiębiorstw, a tym samym ograniczenie liczby bezrobotnych.

W programie walki z bezrobociem duże znaczenie miałyby przekazanie części funduszy przeznaczonych na wspieranie aktywności zawodowej bezrobotnych na finansowanie początkowej fazy działalności kół jakości. Inicjatorem i koordynatorem tych działań powinno być Ministerstwo Pracy i Spraw Socjalnych (dotyczy to przypadku rozwijania działalności kół jakości wśród dorosłych) i Ministerstwo Edukacji Narodowej (w przypadku młodzieży opuszczającej szkoły zawodowe i ogólnokształcące).

Podobno w krajach Europy Zachodniej bezrobocie w 20-30% wynika z niewłaściwego przygotowania szkolnego. Można uznać, że w Polsce te wady szkolnictwa nie są mniejsze. Istnieje zatem pilna potrzeba przeprowadzenia reformy szkolnictwa (zwłaszcza zawodowego), ale nim to nastąpi, może warto by utworzyć szkolne kółka zainteresowań pracą, zorganizowane i funkcjonujące na zasadach stosowanych w kołach jakości.

Nauczenie się pracy zespołowej i nabycie wielu innych umiejętności praktycznych i intelektualnych mogłoby być głównym zadaniem tych kółek. Warto rozważyć rolę szkolnictwa w walce z bezrobociem i możliwości tak zaangażowanej instytucji korzystania z funduszy przeznaczonych na aktywne zwalczanie bezrobocia.

Wiesław Załęski

1. W. Załęski: Koła jakości w polskim przedsiębiorstwie - Zarys tematyki. Instytut Wydawniczo-Wdrożeniowy "Controlling" Grodzisk Mazowiecki 1991r.

Monika Kostera

Narzędzia oddziaływania na poziom etyczny organizacji

Dr M. Kostera - Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

Poziom etyczny organizacji - a w konsekwencji jej wizerunek etyczny - jest rezultatem i wypadkową poziomu etycznego jej uczestników.

Etyka zarządzania wypracowała dla praktyki zestaw narzędzi wpływania i oddziaływania na postawy etyczne uczestników organizacji. Oto najbardziej popularne w praktyce narzędzia etycznego rozwoju organizacji:

- szkolenie;
- systemy doboru i rekrutacji;
- kodeksy etyczne;
- polityka firmy w zakresie etyki;
- przywództwo etyczne;
- rozwój i umacnianie kultury etycznej;
- instytucja ombudsmána;
- komitety etyczne;
- techniki działań indywidualnych.

• Coraz więcej korporacji organizuje kursy z zakresu etyki. Celem tych kursów jest osiągnięcie pewnej wspólnej płaszczyzny norm i wartości moralnych.

Wyróżnić można trzy typy kursów (McDonald, Zepp, 1989).

1. Programy podstawowe, których celem jest wykształcenie wrażliwości na wymiary etyczne zachowań i decyzji.

2. Programy specjalistyczne - mają na celu np. wyrobienie u decydentów umiejętności rozpoznawania problemów etycznych i zaoferowanie im zestawu narzędzi i technik do rozwiązania tych problemów, a także antycypowania ich i

wychodzenia im na przeciw. Inny rodzaj kursów specjalistycznych to np. warsztaty problemowe, polegające na wspólnym rozważaniu dylematów moralnych.

3. Programy zorientowane na rozwój postaw otwartości i tolerancji wobec innych ludzi, realizowane szczególnie w wielkich korporacjach międzynarodowych. Podczas otwartej dyskusji konfrontuje się ze sobą różne systemy etyczne, aby wyrobić w ludziach zrozumienie i tolerancję, a także spowodować ukształtowanie się w przedsiębiorstwie systemu podstawowych, zasadniczych wartości.

• **Systemy doboru i rekrutacji personelu** są stosunkowo najprostsza metodą osiągnięcia wysokiego poziomu etycznego przez organizację. Staranny dobór pracowników ma na celu zaangażowanie osób o najwyższym poziomie etycznym (McDonald, Zepp, 1990). Przedsiębiorstwo może żądać od poprzednich pracodawców referencji i opinii dotyczących poziomu etycznego kandydata, konfrontować kandydatów z problemami etycznymi do rozwiązania w trakcie wywiadu rekrutacyjnego.

• **Kodeksy etyczne** czyli określenie norm i wartości organizacji w postaci kodeksu udostępnionego wszystkim pracownikom stosuje się dość powszechnie w praktyce zarządzania. Celem wprowadzenia kodeksu jest pobudzenie zasobów myślenia i rozpowszechnienie wzorców postaw prowadzących do pożądanego zachowania (Hosmer, 1987). 90% spośród najlepszych firm amerykańskich z listy Fortune 500 oraz prawie połowa pozostałych firm północno-

amerykańskich posiada takie kodeksy (Murphy, 1989). Badania wykazują, że kodeks etyczny uważany jest za najbardziej efektywny sposób rozwoju standardów etycznych (Ross, 1988).

W kodeksach najczęściej poruszane są takie zagadnienia jak: konflikty interesów, konkurencja, integralność osobista, dawanie i przyjmowanie prezentów, stosunek do polityki (Murphy, 1989). Kodeks powinien być stosowany do obszarów funkcjonalnych firmy (finanse, księgowość, personel, etc). O przydatności kodeksu decyduje właśnie stopień dostosowania kodeksu (a raczej zbioru kodeksów z różnych działów) do praktycznych obszarów funkcjonowania firmy.

Pracownik powinien mieć przekonanie, że w kodeksie znajdzie wskazówkę dla rozstrzygnięcia wszystkich jego najpoważniejszych wątpliwości moralnych związanych z jego codzienną pracą w firmie, a także w wielu sytuacjach nietypowych, szczególnych. Kodeksy są krytykowane m.in. za to, że powodują mogą charakterystyczny minimalizm u pracowników - "to, co nie jest wyraźnie zabronione, jest dozwolone" (McDonald, Zepp, 1990). Aby tego uniknąć, kodeks powinien zawierać raczej ogólne hasła niż explicite przepisy i reguły (Gandz, 1988.)

• **Polityka firmy w zakresie etyki** - dyrekcja może sformułować politykę firmy po to, by ukierunkować uwagę kierownictwa i pracowników na określony system wartości.

• **Przywództwo etyczne** - uznawane jest za klucz do sukcesu w





promowaniu etycznego zachowania uczestników organizacji. Prawdziwa jest także zależność odwrotna - nieetyczny szef wywiera na podwładnych wpływ demoralizujący. Powinno się zatem zwracać szczególną uwagę na postawę kierownictwa. IBM korzysta z interesującej praktyki polegającej na tym, że menedżerowie zachęceni są do zastanawiania się nad tym, czy nie czuliby się zawstydzeni lub zagrożeni, gdyby jakikolwiek element podjętych przez nich decyzji został podany do publicznej wiadomości, np. przez telewizję (McDonald, Zepp, 1990).

Gandz (1988) pisze, że nie ma nic bardziej godnego pożałowania niż dyrektor, który właśnie odkrył, że w jego firmie dzieje się coś nieetycznego. "Co uprawnia ich do myślenia, że mogą robić takie rzeczy? Czyż nie znają moich przekonań? Czy nie wiedzą, jakie w tej firmie obowiązują zasady?" Gandz pisze, że odpowiedź bardzo często brzmi: "nie" a powinna raczej brzmieć: "Co ostatnio pan zrobił, aby pracownicy wiedzieli, jakie są pana przekonania i zasady moralne, jakie są standardy etyczne firmy?" Ludzie często są przekonani, że inni mają o wiele mniejsze od nich samych wymagania etyczne (McDonald, Zepp, 1989). Mogą więc z milczenia wysnuć wniosek, że obniżając własne aspiracje po prostu dostosowują się do poziomu ogółu.

• **Rozwój kultury organizacyjnej** o wysokim standardzie etycznym zawiera w sobie wszystkie powyższe elementy: konsekwentne szkolenia, odpowiedni dobór uczestników, konstrukcję kodeksów etycznych, formułowanie ethical policy i odwoływanie się do niej oraz przywództwo etyczne. W uczestnikach wyrabia się w ten sposób poczucie wspólnych wartości, przynależności do społeczności o wysokim poziomie moralnym. Wpływ grupy na zachowanie się uczestnika jest, jak wiadomo, bardzo znaczny. Jeśli pracownicy decydują się na jakieś nieetyczne działanie, to niemal na pewno kierują się przypuszczeniami, że ich koledzy, uczyniliby to samo w podobnej sytuacji.

Gandz i Bird (1989) wymieniają następujące działania, które mogą

przyczynić się do rozwoju i umacniania etycznej kultury organizacyjnej:

- system doboru, rekrutacji i promocji zawierający wyraźne kryteria natury etycznej;
- szkolenie w zakresie etyki podejmowania decyzji;
- oczekiwanie wysokich standardów etycznych (często podkreślane w przemówieniach, biuletynach, wypowiedziach);
- zapewnienie jasnych dróg komunikacji, umożliwiających pracownikom zgłaszanie swych punktów widzenia, wątpliwości i zastrzeżeń dotyczących etyczności działań i decyzji organizacyjnych;
- przeprowadzanie częstych rewizji polityki - aby deklaracje miały faktyczną moc oddziaływania, muszą pozostać w zgodzie z rzeczywistością i mieć odbicie w praktyce. Organizacja musi zatem czuwać nad aktualnością deklarowanych norm i zasad;
- bezpośrednia kontrola zachowania - polecana zwłaszcza przy bieżących, łatwo sprawdzalnych zadaniach, takich jak rozliczenia delegacji, obecności, spóźnienia, rozliczenia finansowe. Kontrola może być także stosowana przy zadaniach i decyzjach bardziej złożonych. Najważniejsze jest jednak samo wytworzenie wśród pracowników poczucia, że żadne "drobne przestępstwo" (a tym bardziej większe), żadna nierzetelność nie pozostanie nie zauważona;
- tworzenie instytucji mających na celu promowanie specyficznych celów moralnych, np. stowarzyszenie profesjonalne, mentorzy, komitety, procedury i programy, a nawet osobne biura mające na celu zajmowanie się sprawami etycznymi;
- dobry przykład - ze strony dyrekcji i kierownictwa może być absolutnie najważniejszy dla rozwoju i utrzymania wysokich standardów etycznych w organizacji.
- Instytucja ombudsmana (rzecznika ds. etycznych). Ombudsman powinien mieć uprawnienia badania, służenia radą i opiekowania się

pracownikami. Zasięganie jego rady i opinii powinno być całkowicie dobrowolne. Powinien on być niezależny i cieszyć się zaufaniem zarówno kierownictwa, jak i pracowników. Powinien też mieć duże doświadczenie z pracy w firmie, w związku z czym do tej roli dobrze nadają się starsi, doświadczeni pracownicy, najlepiej - dłużej, nieformalni przywódcy.

• Komitety ds. etyki - działają z powodzeniem m.in. w Motorola (McDonald, Zepp, 1990). Uczestnictwo w działalności komitetu powinno być rotacyjne. Komitety powinny zajmować się raczej tworzeniem polityki niż rozpatrywaniem skarg czy rozwiązywaniem bieżących problemów praktycznych.

• Techniki działań indywidualnych są wykorzystywane przez organizacje w celu podniesienia standardów etycznych uczestników. W literaturze etyki zarządzania rozważa się także możliwość zapewnienia sobie przez uczestnika integralności moralnej, tj. bycia w zgodzie z własnym sumieniem. Wyróżnia się m.in. takie techniki interwencji indywidualnej jak: anonimowy, dyskretny i publiczny protest pracownika wobec nieetycznej decyzji, anonimowe lub otwarte zagrożenie nieetycznego decydenta protestem do jego przełożonego albo ujawnieniem informacji na zewnątrz organizacji, sabotaż wdrożenia nieetycznej decyzji, etc. (Nielsen, 1989). Niektóre spośród technik interwencji są także wątpliwe z etycznego punktu widzenia. Ostatnio dość często dyskutuje się nad możliwością wpływu jednostki na poziom etyczny organizacji, rozważając przy okazji sensowność i etyczność poszczególnych jej alternatyw reakcji.

Przedstawione wyżej narzędzia i techniki, służące podwyższeniu i umacnianiu standardów etycznych organizacji, są dość powszechnie wykorzystywane przez północnoamerykańskie i zachodnioeuropejskie przedsiębiorstwa oraz często dyskutowane zarówno przez teoretyków jak i praktyków.

Zbigniew Martyniak

Witold Kieżun o polskiej teorii organizacji i zarządzania

Stefan Bratkowski w swych felietonach drukowanych w "Gazecie Wyborczej" nieraz przywołuje nazwisko prof. Kieżuna jako wytrawnego eksperta z dziedziny zarządzania, który mógłby wiele spraw w Polsce skierować na właściwe tory, gdyby nasze ekipy rządowe zechciały korzystać z jego wiedzy i doświadczenia. Na razie jest doradcą rządowym to w Burundi, to w Rwandzie... Nie znaczy to, aby na Kieżunie poznali się tylko Afrykanie.

Już dwadzieścia lat temu odnosił sukcesy wygłaszając odczyty w środowiskach naukowych Paryża, o czym opowiadał mi koryfeusz francuskiej nauki administracji ś.p. prof. Jerzy Langrod. Przez szereg lat wykładał na uniwersytetach w Stanach Zjednoczonych i Kanadzie, a ostatnio wydał w prestiżowym wydawnictwie Waltera de

Gruytera książkę pt. "Zarządzanie w krajach socjalistycznych - ZSRR i Europa Centralna" ("Management in Socialist Countries. USSR and Central Europe", Berlin - New York 1991). Książka ta ze wszech miar zasługująca na popularyzację (a może i przekład?) w Polsce zapewne doczeka się wyczerpujących recenzji.

W tej rubryce, na zasadzie ciekawostki, chciałbym przytoczyć listę przedstawicieli głównych kierunków w polskiej teorii organizacji i zarządzania po drugiej wojnie światowej. Otóż prof. W. Kieżun wyróżnia kilka kierunków i przypisuje do nich nazwiska: techniczno-inżynierski - Zbichorowski, Chajtman, Grudzewski, Krzyżanowski, Mikołajczyk, Mreła; uniwersalno-prakseologiczny - Kotarbiński, Zieleńkowski, Pszczółowski, Gliński, Kieżun, Gasparski, Kurnał, Kwiatkowski,

Bielski, Trzcieniecki, Martyniak, Czermiński, Szeloch, Kuc, Jarzębowski; psycho-socjologiczny - Matejko, Gliszczyńska, Pietrański, Podgórecki, Łoś, Doktor, Obuchowski, Sarapata, Goćkowski; administracyjny - Starościak, Kowalewski, Dawidowicz, Leoński, Służewski oraz systemowo-cybernetyczny - Lange, Koźmiński, Zawiślak, Radzikowski, Gościński, Askanas.

Bez wątplenia jest to lista niepełna, a przyporządkowanie niektórych osób do określonych kierunków wydaje się dyskusyjne. Nie widzę na przykład powodów, dla których miałbym figurować z panią prof. Zofią Mikołajczyk w odrębnych kierunkach. Nie sądzę też, aby za przypisaniem prof. L. Krzyżanowskiego do kierunku inżynierskiego przemawiały jakieś inne względy poza jego dawniejszą pracą w

Politechnice Wrocławskiej; w każdym razie nie publikacje prof. Krzyżanowskiego z dekady lat osiemdziesiątych. Zasluga prof. W. Kieżuna jest to, że opublikował listę 41 swych wybrańców. Przyszli badacze historii polskiej myśli organizatorskiej będą mogli tę listę uzupełniać, modyfikować itp. Ale nie będą już mogli przejść nad nią do porządku dziennego.

Zb.Mar.

Sprostowanie

"John Kenneth Galbraith to jeden z najwybitniejszych umysłów naszej epoki" - czytamy na skrzydełku książki "Ekonomia w perspektywie". Nie został jednak jak dotąd laureatem nagrody Nobla, jak omyłkowo napisałem w "Małe jest piękne, lecz przesądza duże ("PO" nr 2/92)".

Zbigniew Martyniak

Akademia Controllingu



prowadzi kompleksowe usługi w dziedzinie
controllingu

- seminaria ogólnodostępne i wewnątrzzakładowe
- działalność wydawnicza
- oprogramowanie komputerowe controllingu
- wdrażanie controllingu w przedsiębiorstwach

* * *

**controlling to poszukiwanie i znajdowanie drogi do
zysku!**

*

OŚRODEK DORADZTWA I TRENINGU
KIEROWNICZEGO

80-286 Gdańsk, ul. Jaśkowa Dolina 78
tel.: 41-10-65, 41-02-22, 41-13-85
tlix: 0512346

Warszawska Szkoła Zarządzania
im. Karola Adamięckiego
00-136 Warszawa
Plac Żelaznej Bramy 2

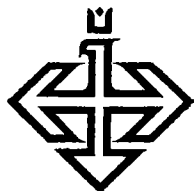


oferuje:

- tygodniowe i dwutygodniowe kursy pt. "Funkcjonowanie firmy w warunkach gospodarki rynkowej",
- diagnozowanie stanu firmy i opracowywanie propozycji niezbędnych zmian,
- badanie predyspozycji osobowościowych pracowników i kierowników firmy dla oceny stanu kadrowego i doboru pracowników.

Wyczerpujące informacje:

tel.(0-22) 20-22-27; (0-22) 25-96-0 4 fax. 292127



Reprezentować interesy i ułatwiać kontakty

Rozmowa z mgr. Januszem Bieleckim,
dyrektorem Biura Informacji Gospodarczej KRAJOWEJ IZBY GOSPODARCZEJ

Co to jest Krajowa Izba Gospodarcza? Czym się zajmuje?

Krajowa Izba Gospodarcza jest dobrowolnym zrzeszeniem regionalnych izb przemysłowo-handlowych powstałym w 1990 roku na bazie Polskiej Izby Handlu Zagranicznego, ta zaś istniała od 1949 r. Polska Izba Handlu Zagranicznego była izbą jedynie z nazwy, w rzeczywistości była to agencja rządowa, utrzymująca się z dotacji, a jej działalność ograniczała się do spraw wystawienniczo-promocyjnych. Należało do niej zaledwie dwa tysiące przedsiębiorstw.

Krajowa Izba Gospodarcza liczy kilkadziesiąt tysięcy członków i od półtora roku jest członkiem Międzynarodowego Stowarzyszenia Izb Przemysłowo-Handlowych.

Na czym polega działalność Biura Informacji Gospodarczej?

Obecnie podstawą naszej działalności jest gromadzenie informacji o przedsiębiorstwach polskich. Wszędzie na świecie samorząd gospodarczy jest źródłem informacji o przedsiębiorstwach. Obowiązkowa jest albo rejestracja w izbie, albo przynależność do niej i w razie potrzeby tam właśnie można znaleźć informacje o firmach.

W Polsce nie tylko nie ma takiego obowiązku, ale też rejestracja firm odbywa się w różnych miejscach - w gminach i w sądach. Mamy nadzieję, że problem ten zostanie rozwiązany przez nową ustawę o samorządzie gospodarczym. Krajowa Izba Gospodarcza czyni wiele starań, aby ustawa ta została jak najszybciej uchwalona.

Przewidując, że nowa ustawa o samorządzie gospodarczym zobliguje przedsiębiorstwa do przynależności do izb regionalnych lub przynajmniej wprowadzi obowiązek rejestracji, występujemy z ofertą ogólnopolskiego systemu informacji gospodarczej.

Co zmieni ta ustawa?

Kiedy w Polsce będzie obowiązkowa rejestracja firmy, nasze zadanie znacznie się uprości. Informacje będą napływać do nas w sposób naturalny, pozostanie jedynie ich aktualizacja i analiza. Często spotykamy się z niechęcią firm do udzielania informacji o sobie, wynikającą z obawy, że ktoś chce je kontrolować. Mamy nadzieję, że wkrótce się to zmieni.

Wyobraźmy więc sobie, że zwraca się do Was przedsiębiorca państwowy, który chce wypuścić na rynek produkt - potrzebuje informacji o rynku i o możliwości sprzedaży. Czy Krajowa Izba Gospodarcza i jej agendy terenowe mogą mu takich informacji dostarczyć?

Jeszcze nie. Dopóki nie ma obowiązkowej przynależności nasze informacje są niepełne. Z czasem, kiedy będziemy mieli pełniejsze dane, z pewnością takie badania będziemy prowadzić, choć w zasadzie jest to zadanie dla firm marketingowych. Obecnie nasza pomoc dla przedsiębiorcy może polegać tylko na przesłaniu informacji o jego nowym produkcie izbom regionalnym i w ten sposób za naszym pośrednictwem może on dać znać o sobie potencjalnym odbiorcom.

Nie chodziło mi ani o informację marketingową, ani o kreowanie popytu, tylko o najprostrze informacje o rynku - jaka jest w tym regionie struktura ludności: wieku, dochodów, zawodowa itd.

Jest to kwestia przyszłości. Sądzę, że za jakiś czas będzie można u nas uzyskać takie podstawowe informacje o regionie czy branży. Do tego jednak potrzebna jest współpraca samorządu gospodarczego z samorządem terytorialnym.

Co obecnie Krajowa Izba Gospodarcza może zaoferować przedsiębiorstwom, co składa się na jej aktualną ofertę?

Nasza działalność polega na ułatwianiu firmom kontaktu, zarówno na rynku polskim, jak i międzynarodowym. Odbywa się to w ramach sieci Business Corporation Network, BRE oraz kierowanego przez Krajową Izbę Gospodarczą Ogólnopolskiego Systemu Informacji Gospodarczej, a także poprzez różne biuletyny, w których zamieszczamy informacje o firmach chętnych do nawiązywania kontaktów. Informacje w ramach sieci BCNet, po sprawdzeniu ich przez lokalnych konsultantów, przesyłane są do centralnego komputera EWG w Brukseli. Tam następuje kojarzenie firm zainteresowanych współpracą.

Kiedy już nawiążą się bliższe kontakty, nasz udział polega na sprawdzaniu firm, ich wiarygodności przy pomocy naszych agend krajowych oraz współpracujących z nami organizacji zagranicznych.

Do kogo jest adresowana oferta Izby?

Do wszystkich. Przede wszystkim do firm małych i średnich. Takich firm jest najwięcej i trudniej jest im znaleźć kontrahentów, gdyż nie dysponują pieniędzmi i nie mają specjalistów z dziedziny marketingu. Dużym firmom, takim jak FSO czy FSM, jest łatwiej, mają dużo większe możliwości. Ale akurat w warunkach polskich takie firmy również mają problemy. Dużych firm jest mało, ale one też potrzebują pomocy i im także będziemy służyć.

Na razie nie ma w Polsce obowiązku przynależności do izb. W jaki sposób zachęciłby Pan przedsiębiorców do wstępowania do nich?

Sądzę, że dla przedsiębiorców najważniejsze jest to, że samorząd gospodarczy reprezentuje ich interesy, walczy o nie. Tak jest na całym świecie - rolnicy francuscy oprócz tego, że blokują szosy, walczą także za pośrednictwem swojej firmy regionalnej. Polscy przedsiębiorcy nie widzą jeszcze takiej potrzeby, wydaje im się, że ze wszystkimi problemami poradzą sobie sami, a to nieprawda.

Obecnie w Polsce działa tyle najróżniejszych towarzystw i organizacji przedsiębiorców, że przeciętny człowiek nie jest w stanie tego ogarnąć. Izby, towarzystwa, konfederacje, stowarzyszenia - jakie widzi Pan możliwości uporządkowania tego stanu rzeczy?

To właśnie jest przedmiotem proponowanych przez nas zmian w ustawodawstwie o samorządzie gospodarczym. Obecnie działamy opierając się na przepisach ustawy z 31.V.1989 r. -

była to ustawa uchwalona za rządu M. Rakowskiego, ostatnia ustawa tamtej epoki.

Zmiany, które proponujemy są następujące - stworzenie silnych izb regionalnych, co oczywiście nie wyklucza działalności innych izb w tym regionie (lokalnych, branżowych, rzemieślniczych). Wszystkie one jednak, a także różne towarzystwa i inne organizacje działające w tym regionie, powinny być reprezentowane w silnej izbie regionalnej.

Izby regionalne tworzą Krajową Izbę Gospodarczą. W Izbie tej są reprezentowane także wszelkie stowarzyszenia ogólnopolskie, np. Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Towarzystwo Gospodarcze. W tym układzie Izba Krajowa jest reprezentantem interesów wszystkich przedsiębiorców w Polsce.

Żeby jednak cała ta struktura mogła funkcjonować, wszystkie izby i organizacje muszą mieć zagwarantowane środki utrzymania ze składek członków. Obecnie tak nie jest. Zajmują się

działalnością gospodarczą, co jest za-przeczeniem samej ich istoty.

Z czego w takim razie utrzymuje się Krajowa Izba Gospodarcza?

Właśnie z działalności gospodarczej, składki stanowią niewielki procent naszego budżetu. Krajowa Izba Gospodarcza jest w dalszym ciągu organizatorem targów. Źródłem dochodów jest także sprzedaż informacji oraz realizacja procedur w handlu zagranicznym - legalizacja dokumentów, świadectwa pochodzenia towarów itd. W latach poprzednich udało się nam uzyskać pewne kwoty z rządowych funduszy promocyjnych na realizację konkretnych zadań w zakresie promocji całości gospodarki polskiej. Ale podkreślam, że tak być nie powinno. Podstawowym źródłem utrzymania powinny być składki.

Dziękujemy za rozmowę.

A.D.; M.D.



KRAJOWA IZBA GOSPODARCZA

BIURO INFORMACJI GOSPODARCZEJ -

"Infodata"

Oddziały regionalne

PIHZ-CP Białystok 15-082 Białystok Świętojańska 13 tel: 855-419464
fax: 419464 tlx: 852139

PIHZ-CP Bielsko-Biała 43-300 Bielsko-Biała Schodowa 5 tel: 830-24088 fax: 24088

PIHZ-CP Bydgoszcz 85-959 Bydgoszcz Marcinkowskiego 7 tel: 852-222279 fax: 222279 tlx: 562389

PIHZ-CP Gdynia 81-963 Gdynia Pułaskiego 6 tel: 058-204407
fax: 218746 tlx: 54504

PIHZ-CP Gorzów Wlkp. 66-400 Gorzów Wlkp. Pionierów 3 tel: 860-25652 tlx: 445446

PIHZ-CP Katowice 40-085 Katowice Mickiewicza 29 tel: 832-585411
fax: 585411 tlx: 315588

PIHZ-CP Legnica 59-220 Legnica Rynek 2 tel: 876-60969

PIHZ-CP Kielce 25-363 Kielce Wesola 51 tel: 041-49334 fax: 49334
tlx: 613359

PIHZ-CP Konin 62-510 Konin Makowa 8 tel: 863-22277 tlx: 5548281

PIHZ-CP Koszalin 75-600 Koszalin Zwycięstwa 148 tel: 894-26640
fax: 26640 tlx: 533344

PIHZ-CP Kraków 31-019 Kraków Floriańska 3 tel: 012-221374 fax: 012-225567
tlx: 325518

PIHZ-CP Lublin 20-950 Lublin Okopowa 5 tel: 081-21886 fax: 20336 tlx: 642447

PIHZ-CP Łódź 90-002 Łódź Tuwima 30 tel: 042-363087 fax: 335135 tlx: 884145

PIHZ-CP Nowy Sącz 33-300 Nowy Sącz Jagiellońska 52 tel: 018-22030 fax: 22030
tlx: 326452

PIHZ-CP Olsztyn 10-542 Olsztyn Dąbrowszczaków 39 tel: 889-272674
tlx: 522215

PIHZ-CP Opole 45-372 Opole Kosnego 70 tel: 877-33544 fax: 33544
tlx: 733503

PIHZ-CP Poznań 60-959 Poznań Głogowska 26 tel: 061-664154
fax: 664158 tlx: 41680

PIHZ-CP Rzeszów 35-002 Rzeszów Targowa 1 tel: 817-32522
tlx: 632284

PIHZ-CP Suwałki 16-400 Suwałki Noniewicza 10 tel: 887-62220
tlx: 522566

PIHZ-CP Szczecin 70-207 Szczecin Pl. Batorego 4 tel: 091-44737 fax: 39393
tlx: 422225

PIHZ-CP Toruń 87-700 Toruń Tuwima 9 tel: 856-27924 fax: 24511
tlx: 555248

PIHZ-CP Wrocław 50-106 Wrocław Rynek 9/11 tel: 017-33316 fax: 444206
tlx: 715135

PIHZ-CP Zielona Góra 65-034 Zielona Góra Bohaterów Westerplatte 11 tel: 868-5285
tlx: 432432

Mieczysław Ciurla, Marian Hopej

Jakość dotyczy każdego

Dr inż. M. Ciurla, dr inż. M. Hopej - Instytut Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej. M. Ciurla - prezes ZO TNOiK we Wrocławiu

Firma "IBC" Co. Ltd. jest jedną z pierwszych w Polsce spółek z udziałem kapitału zagranicznego. Powstała w 1989 r. wkrótce po wprowadzeniu w życie ustawy o spółkach typu joint ventures, IBC ma 13 numer zezwolenia Prezesa Agencji do Spraw Inwestycji Zagranicznych.

Działalność firmy sprowadzała się początkowo głównie do handlu wyrobami przemysłu elektronicznego. W miarę upływu czasu coraz większego znaczenia nabierała jednak produkcja odzieży, stanowiąca obecnie podstawowy rodzaj działalności.

Płaszczki, kostiumy, ubrania szyte przez IBC są sprzedawane głównie w kraju, gdyż eksport (Jugosławia, RFN) jest na razie niewielki. Roman Ziąja - prezes firmy - twierdzi, że mały udział eksportu w sprzedaży wynika z niewielkiego zainteresowania kierownictwa spółki rynkami zagranicznymi. "Jest to - mówi prezes - chyba jeden z błędów, jakie popełniliśmy. Tłumaczy nas być może to, że nie mieliśmy dotychczas większych trudności ze sprzedażą naszych wyrobów na polskim, bardzo teraz wymagającym, rynku".

Przedsiębiorstwo IBC to blisko sto osób zatrudnionych przede wszystkim (ok. 80%) bezpośrednio przy produkcji. Firma wprawdzie jest nieduża, ale daje pracę wielu ludziom ze

swojego otoczenia. Chodzi tu o pracowników przedsiębiorstw współpracujących z IBC, które szyją odzież (uprzednio przetestowaną na rynku) w dużych seriach.

Droga wyrobu na rynek jest następująca. Wzór wyrobu jest przygotowany w niewielkiej (2 osoby) komórce wzornictwa. Zatrudnieni w niej projektanci starają się przynieść na polski rynek aktualną modę światową. Wyroby przeznaczone są głównie dla tych klientów, którzy mają - jak to określa R. Ziąja - "wyrobiony stosunek do mody". Wzór wyrobu trafia następnie do macierzystego zakładu produkcyjnego szyjącego odzież najczęściej w krótkich seriach, przede wszystkim w celu sprawdzenia, jak zareaguje na nią rynek.

Wyroby, które najprawdopodobniej rynek zaakceptuje, są - jak już wspomniano - wytwarzane przez kooperantów takich jak: "Wromex", "Bytomska Odzież" "Leszczyńnianka".

Prezes Ziąja podkreśla, że kiedy wraz ze współnikami organizował firmę, nie miał większego pojęcia o szyciu odzieży. Należało więc znaleźć wysokiej klasy fachowca, który zająłby się tworzeniem zakładu produkcyjnego; fachowca takiego znaleziono dość szybko. Wkrótce okazało się, że jest on również dobrym menedżerem, sprawnie do dziś kierującym podstawową jednostką organizacyjną spółki.

Przeciętne wynagrodzenie pracowników zakładu produkcyjnego jest porównywalne z przeciętnym wy-

godzeniem w pięciu podstawowych działach naszej gospodarki. Drugim

istotnym bodźcem do wydajnej pracy są - według prezesa - dobre stosunki międzyludzkie,

będące w dużej mierze zasługą kierownika zakładu. Nie bez znaczenia jest także niezła pozycja firmy na rynku: "Kondycja finansowa IBC jest dobra, jej znak firmowy coraz szerzej znany, więc ludzie zaczynają się z firmą utożsamiać, o czym m.in. świadczy minimalna fluktuacja" - twierdzi R. Ziąja.

Prezes podkreśla znaczenie bieżącej informacji o aktualnych i przyszłych potrzebach klientów. Są one zbierane przez dealerów firmy i przedstawiane podczas odbywających się raz na dwa tygodnie obrad zarządu.

W ten sposób dzięki zdobywanym informacjom okazało się, że tak drobne - wydawałoby się - zdarzenie jak studniówka wywołuje znaczny wzrost popytu na suknie, garnitury, bluzki itd. Takie i inne szanse zarząd stara się w miarę możliwości szybko wykorzystywać, jako że podstawową dyrektywą jego działania jest wykorzystywanie pojawiających się w otoczeniu szans i eliminowanie zagrożeń.

Niedawno stwierdzono, że istotnym zagrożeniem dla IBC są występujące w okresie letnim wyraźne spadki sprzedaży. Podjęta więc została decyzja o stopniowym rozszerzeniu programu działalności na nowe dziedziny. W związku z tym rozpoczęto tworzenie sieci sklepów spożywczych, a także zainwestowano zgromadzony kapitał w zakup urządzeń do produkcji lodów. Zarząd spodziewa się, że okresowe obniżanie się sprzedaży odzieży będzie niejako wyrównywane nadwyżką sprzedaży lodów lub napojów chłodzących.

W planach firmy mieści się ponadto uruchomienie sieci kawiarni, które funkcjonowałyby w dobrze znanych w krajach zachodnioeuropejskich domkach typu "Wintergarten". Przeprowadzona analiza opłacalności tego przedsięwzięcia wykazała możliwość osiągnięcia w niezbyt długim czasie znacznych zysków, pod

warunkiem - jak podkreśla R.Ziaja - świadczenia usług bardzo wysokiej jakości. Problematyce jakości poświęca się w IBC wiele uwagi, gdyż - zdaniem prezesa - jest ona najważniejszą cechą wyrobu lub usługi.

“Staramy się - mówi - ciągle doskonalić jakość, która powinna być wszechogarniająca, czyli dotyczyć wszystkich wyrobów i wszystkich faz produkcji. Wymagania jakościowe odnoszą się bowiem nie tylko do produktu końcowego, ale również do poszczególnych jego stanów w każdej fazie wytwarzania.

W tym sensie każdy odbiorca wyników cząstkowych działań jest klientem swojego dostawcy, np. kierownik naszego zakładu produkcyjnego jest klientem projektantów, zaś kooperanci - klientami zakładu. Ponieważ klientami kooperantów są indywidualni odbiorcy, niejako w ich imieniu sprawdzamy każdą partię uszytej odzieży. Jeżeli jej jakość jest zbyt niska, bezwzględnie egzekwujemy zamieszczenie w każdej umowie przepisu zobowiązującego producenta do wykupienia swojej produkcji po naszych cenach sprzedaży”.

R.Ziaja uważa, że zaangażowanie wszystkich zatrudnionych w proces doskonalenia jakości wymaga od zarządu służebnego rozumienia władzy. Zarząd musi liczyć się z pracownikami niezależnie od ich pozycji w hierarchii organizacyjnej, wykorzystywać mocne strony podwładnych, nie obniżać autorytetu kierowników, a także, a może nawet przede wszystkim, unikać plotek i posądzeń będących zwykle przyczyną zadrażnień w stosunkach międzyludzkich. Interesujące wydają

się być poglądy prezesa IBC dotyczące uwarunkowań inwestycji zagranicznych w Polsce. Jest on przekonany, że

bez zaangażowania kapitału pochodzącego z krajów przodujących pod względem gospodarczym (wraz z implikacjami z tego płynącymi) nie będzie możliwe podźwignięcie naszej gospodarki z zapaści stanowiącej schedę poprzedniej epoki.

R.Ziaja mówi: “podejmowane przez Rząd w ostatnim okresie działania, takie jak przygotowanie ustawy o spółkach z udziałem zagranicznym, wprowadzenie nowej taryfy celnej, czy dążenie do zmiany prawa bankowego, świadczą niewątpliwie o próbach stworzenia spójnego systemu prawnego wyznaczającego również inwestorom zagranicznym sfery zainteresowania. Na ile powstający system prawny będzie miał wpływ na pozyskiwanie kapitału zagranicznego, pokaże jutro.

Zdaniem prezesa, system prawny jest ważnym ale nie jedynym uwarunkowaniem inwestycji zagranicznych. Jest nim niewątpliwie również poziom łączności, stan połączeń komunikacyjnych i poziom usług transportowych. Napływ kapitału uzależniony jest ponadto od kwalifikacji siły roboczej. Prezes sądzi, że panuje u nas stereotyp o Polsce jako kraju atrakcyjnym dla inwestorów zagranicznych z uwagi na tanią siłę roboczą. Ten stereotyp powinien być poddany krytyce.

Są oczywiście dziedziny - twierdzi nasz rozmówca - w których tania siła robocza jest silnym magnesem, niemniej w większości przypadków

inwestor jest zainteresowany przede wszystkim kwalifikacjami pracowników, których będzie musiał zatrudnić. Od poziomu ich kwalifikacji zależy przecież powodzenie jego projektu.

“Dotyczy to zwłaszcza kwalifikacji kadr menedżerskich, gdyż to im inwestorzy zagraniczni powierzają własne interesy. Trzeba mieć zatem pewność, że ludzie, którzy będą te interesy prowadzić, wiedzą, jak to należy robić. W tym zakresie istnieje w kraju ogromna luka. Jej wypełnienie wymaga jednak czasu potrzebnego do wykształcenia i przygotowania takich kadr” - podkreśla R.Ziaja.

Prezes IBC reprezentuje pogląd, że kształcenie kadr to nie tylko przekazywanie fachowej wiedzy, lecz kształtowanie umiejętności elastycznego postępowania umożliwiającego dostosowywanie się do zmian zachodzących w otoczeniu. Kształcenie powinno ponadto zapoznawać z metodami dalszego dokształcania się, bowiem aktywność zawodowa będzie wymagała w przyszłości uczenia się przez całe życie.

Dlaczego firmie jak dotąd udaje się? Prezes upatruje źródeł małego sukcesu IBC przede wszystkim w zdecydowanych działaniach ludzi zajmujących kluczowe stanowiska. “Nie przestraszyły nas ani sceptyczne opinie otoczenia, ani lęk. Dążyliśmy i dążymy dalej do realizacji podstawowego celu na przekór wszystkim pojawiającym się trudnościom, kierując się mniej może znajomością wyszukanych technik zarządzania, ile raczej intuicją, odwagą i gotowością podjęcia ryzyka oraz wycuciem sprawy”.

Mieczysław Ciurla, Marian Hopej

REDAKCJA "PRZEGLĄDU ORGANIZACJI" NAWIĄŻE KONTAKT Z PRZEDSIĘBIORSTWAMI KOLPORTERSKIMI ZAINTERESOWANYMI ROZPROWADZANIEM WYDAWNICTW O TEMATYCE ZARZĄDZANIA POSZUKUJEMY TAKŻE FIRM LUB OSÓB PROWADZĄCYCH AKWIZY-CJĘ REKLAM - W CELU NAWIĄZANIA WSPÓŁPRACY

Aleksander J. Matejko

Ekspertyza organizacyjna

Prof. A.J. Matejko - Uniwersytet w Edmonton (Kanada), Wydział Socjologii.

W krajach wysoko rozwiniętych gospodarczo coraz częściej sięga się po ekspertyzę z zewnątrz, gdyż utrzymywanie ekspertów przez jedno przedsiębiorstwo jest zbyt kosztowne, a ich doświadczenie fachowe byłoby ograniczone. W swoich ocenach mogliby być skrzepowani zależnością osobistą od przełożonych, obawą przed utratą pracy oraz naciskami miejscowych grup interesów. Ekspertyza uzyskiwana z zewnątrz może być tańsza, oparta na wielu doświadczeniach, ujęta porównawczo, niezależna.

W krajach dawnego obozu socjalistycznego, w których pozostały miejscowe kliki i osobiste uzależnienia, trzeba zwracać szczególną uwagę na zapewnienie ekspertyzy rzeczywiście bezstronnej i niezależnej.

Umiejętne korzystanie z ekspertyzy wewnętrznej i zewnętrznej nie jest łatwe. Przełożenie języka ekspertyzy na wskazanie praktycznego postępowania stwarza nieraz trudności. Kierownictwo jest zazwyczaj uzależnione od okoliczności pozostających poza meritum danej sprawy. Na przykład, inwestycję już zatwierdzoną przez władze lokalne i bank szkoda przerwać, nawet jeśli eksperci to właśnie sugerują.

Kariera kierownika (premia, awans) może ulec gwałtownemu zagrożeniu,

Emerytowany profesor specjalizujący się już od wielu lat w organizacji kierownictwa, stosunkach międzyludzkich opartych na ładzie i współpracy i strategiach organizacyjnych poszukuje możliwości wykorzystania go w kraju ojczyzynie jako konsultanta, trenera personelu kierowniczego, wykładowcy oraz łącznika z zachodnim biznesem. Doświadczenia z wieloletniej pracy zarówno w Polsce jak i Kanadzie, USA, Norwegii, Francji, Australii, Zambii, Niemczech i Indiach. Doświadczenie organizacyjne z Czecho-Słowacji i Węgier. Znajomość wielu języków. Ołerty proszę składać na adres: Aleksander Jan Matejko, Dept. of Sociology, University of Alberta, Edmonton, T6G2H4, Canada, telefax (403) 492-7196. Dodatkowe informacje - Warszawa, Canadian Executive Service Overseas tel. 21-90-92.

(M.P.192)

jeśli przychylne ustosunkowanie się do ekspertyzy podważa jego autorytet.

Przyznanie się kierownika do niewiedzy i niekompetencji może go kosztować posadę. Stąd uniki w stosunku do eksperta i jego zaleceń:

szukanie jakiegokolwiek powodu, aby nie zamówić ekspertyzy, lekceważenie jej znaczenia przez zamawianie ekspertów krańcowo różnych w swych orzeczeniach, chowanie ekspertyzy w aktach i niepowoływanie się na nią, skrupulatne gromadzenie wszelkich argumentów przeciwnych danej ekspertyzie, naklanianie eksperta do stawiania tak wielu zastrzeżeń, że gubi się ostrość i siła przekonania ekspertyzy.

Dążąc do wywołania się od zależności do ekspertyzy kierownictwo nieraz wynajduje przemysłne uniki, pozwalające mu postępować według własnej woli. Chodzi o to, aby w razie powodzenia kierownictwo mogło sobie przypisać wszystkie zasługi, a w przypadku niepowodzenia odpowiedzialnością za nie obarczyć ekspertów. Stąd zwyczaj manewrowania ekspertyzami: wyciągania ich na światło dzienne albo ukrywania w zależności od potrzeb kierownictwa.

Kierownictwo może potraktować ekspertyzę jako niepraktyczną, wymagającą zbyt dużych wydatków, obciążającą instytucję uciążliwymi ograniczeniami, z jakiegoś powodu niewygodną. Ekspert chce i powinien być zgodny ze swą opinią i powinnością zawodową, kierownictwo natomiast ma na uwadze przede wszystkim osiągnięcie określonych rezultatów i nieraz jest skłonne zlekceważyć zastrzeżenia, być może słuszne ale "niepraktyczne".

Odrzucając orzeczenia ekspertów kierownicy narażają siebie i innych na ryzyko, z odpowiedzialnością sądową włącznie.

Wśród różnego rodzaju nowoczesnych ekspertów jest miejsce również

na tę, którą można nazwać "humanistyczną", gdyż ma na względzie dobro klienta, pracownika, środowiska, społeczeństwa jako całości. Obecnie twierdzi się coraz częściej, że troska o klienta uzdrawia instytucję, gdyż dyktuje jej warunki eliminujące wiele niedomagań. Dbałość o pracowników popłaca choćby w tym sensie, że oni odpłacają lojalnością i wzmożoną wydajnością. Unika się dzięki temu strat wynikających z nadmiernej płynności kadr.

Lekceważenie środowiska naturalnego i ludzkiego powoduje niedostosowanie instytucji do danych warunków i stosunków.

Nieuwzględnianie dobra ogólnego przez instytucję (urząd lub przedsiębiorstwo) prowadzi do konfliktu i przynosi obopólną szkodę. Wąsko pojmowane interesy kierownictwa dyktują nieraz postępowanie jawnie lekceważące właśnie aspekt obywatelsko-humanistyczny.

Należy jednak zdawać sobie sprawę z tego, że instytucja gospodarcza ma swoje cele nadrzędne i nie może zamieniać się w instytucję filantropijną.

W warunkach komunizmu nałożenie na przedsiębiorstwo wielu zobowiązań obciążających budżet było jednym z oczywistych absurdów, ale z tego nie wynika, że w gospodarce rynkowej każde przedsiębiorstwo jest całkowicie wolne od obowiązków natury humanitarno-społecznej. Rzecz nie w tym, aby uniknąć tych obowiązków, ale aby przenieść je na zewnątrz nie obciążając kosztów własnych zadaniami, które ktoś inny wykona sprawniej i taniej (na przykład północnoamerykańskie uniwersytety zlecają wyżywienie studentów prywatnym przedsiębiorstwom).

Istnieje więc rozbudowana sieć wzajemnych zależności między różnymi instytucjami i w dobrze pojętym interesie własnym powinny one harmonijnie ze sobą współpracować. Na przykład w Japonii wiele prac zleca się do wykonania podnajemcom, którzy punktualnie dostarczają wykonane wyroby i dzięki temu uzyskuje się oszczędności magazynowania. Chroniczna niepunktualność i ogólna niesumienność (łącznie z innymi czynnikami) uniemożliwiają osiągnięcie postępu gospodarczego przez kraje postkomunistyczne. Brak harmonijnej współpracy podwyższa koszty i powoduje mnóstwo utrapień.

Aleksander J. Matejko

Jan Spiechowicz

Założyć szkołę? - to proste!

Inż. Jan Spiechowicz - dyrektor Profesjonalnej Szkoły Biznesu w Krakowie.

Zorganizowana przez TNOiK w Warszawie w dniu 6 grudnia 1991 roku ogólnopolska konferencja dyrektorów szkół biznesu wykazała, że do najważniejszych zadań tych szkół należy przebudowa świadomości swoich uczniów. Jest to wyzwanie dzisiejszych czasów.

Przebudowa świadomości to nowa filozofia życia, to nowe przesłanki, na których w sposób logiczny należy opierać kalendarz zwykłych dni. Szkoła nieodparcie kojarzy się nam z miejscem bezpłatnego nauczania, miejscem ubogim, źle wyposażonym, ale finansowanym przez państwo. Kto przystępuje do zakładania szkoły mając takie poglądy, jest skazany na przegraną lub na poruszanie się drogą pełną trudności i niespodzianek.

Przed wszystkim należy odpowiedzieć sobie na pytanie, czy założenie i prowadzenie szkoły jest celem, któremu warto poświęcić swoje życie.

Jeżeli odpowiedź jest twierdząca, należy opracować zasady, które będą punktem wyjścia dalszej działalności:

- celem mojej aktywności życiowej jest stworzenie i prowadzenie szkoły;
- szkoła ta będzie działać na takich zasadach finansowych (w tym odpłatności), aby mogła funkcjonować oraz zapewnić utrzymanie właścicielowi;
- szkoła musi posiadać swoją osobowość, cechę charakterystyczną odróżniającą ją od innych (autorski

program nauczania, innowacje programowe, nowe przedmioty poza programem obowiązkowym lub podobne).

Błędem jest przyjęcie za cel podstawowy stworzenia sobie wygodnego źródła dochodu. Jest to wprawdzie cel ważny, ale w hierarchii celów musi zejść na dalszy plan.

Teraz wszystko jest prostsze. Najpierw należy zdecydować, kto będzie właścicielem szkoły. Może to być osoba fizyczna, spółka cywilna lub osoba prawna, w tym fundacja itd. Właściciel musi mieć wpis o prowadzeniu szkoły w akcie założycielskim (zgłoszenie działalności gospodarczej dla osób fizycznych, umowa spółki dla spółek, statut spółdzielni itd.).

Ustawa "o systemie oświaty" (Dz.U. nr 95 z 25.X.1991 r.) wprowadza rozróżnienie między szkołą a ośrodkiem kursów nazywanym placówką. Ta sama ustawa wprowadza pojęcie "osoby prowadzącej szkołę". W omawianym tu przypadku jest nią właściciel. Właściciel, posiadając odpowiedni zapis w swoich aktach, może przystąpić do zakładania szkoły. Teraz musi podjąć decyzję, czy będzie to szkoła (a jeżeli tak, to jaka - podstawowa, średnia czy pomaturalna), czy będzie to ośrodek kursów czyli placówka oświatowa.

Wiadomo, że szkoła musi mieć odpowiednie wyposażenie, a mianowicie: sale lekcyjne, salę gimnastyczną, bufet, sekretariat, świetlicę, bibliotekę, a także ławki, krzesła, tablice, pomoce dydaktyczne itd.

Trzeba ustalić orientacyjne stawki

za wynajęcie lokalu. Należy rozpoznać możliwości zlokalizowania szkoły, mając na uwadze jej przyszły rozwój. Kolejnym elementem, który trzeba ustalić, jest kadra pedagogiczna. W przypadku szkoły podstawowej należy pamiętać, że pewien blok przedmiotów musi być zrealizowany w każdej szkole. Jest to tzw. minimum programowe przedmiotów obowiązkowych. Podczas rozmów z kandydatami na nauczycieli warto zanotować ich pomysły i propozycje. Trzeba także pytać ich o żądane wynagrodzenie. Pomysły programowe będzie można wykorzystać później podczas nauki.

Mając powyższe informacje można przystąpić do wstępnej kalkulacji kosztów. Aby obliczenia były dokładniejsze, wskazane jest podzielenie kosztów (planowanych wydatków) na pewne grupy. Wprowadzamy kategorię kosztów bezpośrednich i pośrednich.

Koszty bezpośrednie - bezpośrednio związane z realizacją programów szkoły (są to koszty całej szkoły czyli wszystkich klas):

- opłaty nauczycieli za każdą zrealizowaną godzinę. Obowiązują tutaj stawki umowne czyli uzgodnione między zatrudniającym a nauczycielem. Rozpiętość stawek waha się od 30 do 300 tys. zł za zrealizowaną godzinę;
- koszty ubezpieczeń ZUS i inne od wynagrodzeń;
- koszty transportu (np. przywożenie i odwożenie dzieci do domu, na gimnastykę lub basen, jeżeli znajdują się w innym budynku);
- opłaty za salę gimnastyczną, basen i inne pomieszczenia wynajmowane na godziny;



- inne koszty bezpośrednie (wynajem filmów, kaset wideo itd.).

Należy obliczyć miesięczną wysokość tych kosztów. Koszty pośrednie. Wszystkie koszty ponoszone przez cały rok należy podzielić na miesiące, za które pobierana jest opłata za naukę:

- czynsz za wynajęcie lokalu (sal wykładowych, sekretariatu, gabinetu dyrektora i innych pomieszczeń);
- płace nauczycieli zatrudnionych na czas nieokreślony, sekretarki, dyrektora i innych pracowników zatrudnionych na czas nieokreślony;
- płace pracowników zatrudnionych na czas określony w wymiarze sprowadzonym do czasu pobierania nauki;
- ZUS i inne ubezpieczenia od płac;
- materiały i pomoce dydaktyczne, materiały biurowe, telefon, telefax, telex;
- opłata za energię elektryczną, wodę, gaz, środki czystości;
- spłaty pożyczek, kredytów itd.;
- koszty reklamy przeliczone na połowę okresu nauki (w drugiej połowie okresu nauki ponownie musimy ponosić koszty kolejnej reklamy);
- dochód, który należy odprowadzić na rzecz właściciela (jeżeli tak stanowią zasady utworzenia szkoły);
- koszty, które zostały poniesione na zorganizowanie szkoły powiększone o 50% planowanej w tym czasie inflacji;
- inne koszty (teatr, kino, wycieczki itd.).

Następnie sumuje się koszty bezpośrednio wydatkowane miesięcznie oraz koszty pośrednie przeliczone na jeden miesiąc, dodaje się 5-10% sumy w celu utworzenia rezerwy. Od sumy tej odejmuje się środki, które otrzyma szkoła z innych źródeł. Uwaga: kuratoria mają prawo dofinansować szkołę, ale ze względu

na ograniczone możliwości finansowe a także dlatego, że dotychczasowe dofinansowanie było bardzo niewielkie, na tym etapie prac można je w obliczeniach pominąć.

Tak otrzymaną kwotę dzieli się przez liczbę uczniów, którzy będą uczęszczać do szkoły, i otrzymuje się kwotę odpowiadającą wysokości miesięcznej opłaty za naukę.

Czy do naszej szkoły znajdują się uczniowie? Jeżeli tak, należy przystąpić do kolejnych czynności. A mianowicie osoba prowadząca, czyli właściciel, nadaje szkole statut. Statut powinien określać:

- 1) nazwę szkoły lub placówki, typ szkoły lub cel placówki i ich zadania,
- 2) osobę prowadzącą szkołę lub placówkę,
- 3) organy szkoły lub placówki oraz zakres ich zadań,
- 4) organizację szkoły lub placówki,
- 5) prawa i obowiązki pracowników oraz uczniów szkoły lub placówki,
- 6) sposób uzyskiwania środków finansowych na działalność szkoły lub placówki.

Do opracowania statutu trzeba przygotować pozostałe dokumenty niezbędne do uzyskania wpisu do ewidencji prowadzonej przez kuratora oświaty właściwego dla siedziby szkoły lub placówki. Dopiero taki wpis upoważnia do prowadzenia nauki.

Oto dane, które powinno zawierać zgłoszenie do ewidencji.

1. Określenie osoby mającej prowadzić szkołę lub placówkę, miejsce zamieszkania lub siedzibę, (przez osobę rozumie się tutaj osobę fizyczną albo spółkę, spółdzielnię, fundację itd.).
2. Określenie typu szkoły lub celu placówki, w przypadku szkoły zawodowej także profilu kształcenia

zawodowego. Podaje się także datę planowanego uruchomienia.

3. Wskazanie miejsca szkoły lub placówki z opisem warunków lokality z ewentualnym stwierdzeniem dopuszczenia pomieszczeń do realizacji nauki wydanych zgodnie z odrębnymi przepisami (obowiązek ten dotyczy wynajmowania pomieszczeń na cele nauki w innym miejscu niż w szkole czy placówce).

4. Statut szkoły lub placówki.

5. Dane dotyczące przewidywanych pracowników pedagogicznych i dyrektora.

6. W przypadku szkoły podstawowej zobowiązanie do stosowania minimum programowego oraz zasad kwalifikowania i promowania uczniów a także zatrudniania nauczycieli posiadających kwalifikacje określone dla szkół publicznych (tj. odpowiednie wykształcenie i ukończony kurs pedagogiczny - przyp. mój).

Kurator ma obowiązek w ciągu 30 dni od daty zgłoszenia wpisać do rejestru lub wezwać o uzupełnienie wniosku.

Po otrzymaniu zaświadczenia o wpisie do ewidencji od kuratora można przystąpić do organizowania szkoły.

W tym momencie zawiera się umowę o wynajęcie pomieszczeń dla potrzeb szkoły, zatrudnienie nauczycieli, zaczyna się prowadzić kampanię reklamową i przyjmuje zapisy.

Wskazane jest, aby osoby, które chcą zapisać siebie lub swoje dzieci, dokonały przy zapisie pierwszej wpłaty (np. wpisowe + opłata za pierwszy miesiąc). Szkoła może być dobrym źródłem dochodów - w tym również dla następnych pokoleń właścicieli - ale wymaga dużego zaangażowania, wymaga serca.

Jan Spiechowicz

REDAKCJA "PRZEGLĄDU ORGANIZACJI"
PRZYJMUJE BEZPŁATNIE OGŁOSZENIA
od menedżerów szukających pracy i od firm poszukujących
menedżerów

Wiesław Rehan

Marketing usług szkoleniowych - analiza działalności

dr hab. W. Rehan - Międzynarodowa Szkoła Handlu w Ryli

Każda przemyślana aktywność ekonomiczna wymaga pogłębionej analizy marketingowej. Odnosi się to również do tak specyficznej i trudnej dziedziny, jaką jest komercyjnie prowadzone szkolenie. Na ekonomiczny sukces wpływa wiele czynników nie zawsze bezpośrednio zależnych od zainteresowanych nim podmiotów. Podstawowym celem analizy działalności prowadzonej w ramach marketingowej sfery aktywności szkół biznesu jest ograniczenie roli elementów niewiadomych i zapobieżenie pojawieniu się sytuacji niesprzyjających.

1. Wstępna analiza rynku

Podjęcie komercyjną działalność szkoleniową należy przeprowadzić wstępnie orientację w zakresie istniejącego rynku. Przede wszystkim warto zwrócić uwagę na następujące aspekty:

- zapotrzebowanie rynku na szkolenia krótko-, średnio- i długookresowe;
- strukturę tematyczną zapotrzebowania na usługi szkoleniowe;
- stopień nasycenia rynku w zakresie poszczególnych typów potrzeb;
- strukturę podaży - najważniejsze instytucje zaangażowane w działalność o charakterze szkoleniowym z zaznaczeniem zakresu (lokalna, regionalna, ogólnopolska, międzynarodowa) i skali aktywności;
- istniejący stan i możliwe źródła dopływu kadr wykładowców;
- strukturę cen na poszczególne typy

usług szkoleniowych i analizę kosztów.

2. Wybór klientów

Wstępna analiza rynku umożliwia poznanie warunków ograniczających możliwe kierunki działania. Potrzeby klientów oraz możliwości własne pozwalają na wybór określonych kategorii potencjalnych klientów. Ukierunkowanie działalności na konkretne środowiska ma wiele zalet, ale i pewne niedogodności. Daje wprawdzie możliwość pogłębionego spojrzenia na potrzeby rynku szkoleniowego, powoduje jednak świadome zwężenie pola działania, niejako a priori redukuje rynek jedynie do pewnych jego obszarów.

Nie przesądzając z góry efektywności któregośkolwiek wyboru warto zwrócić uwagę na fakt, że bardzo często potencjał potrzeb danego, wydawałoby się wąskiego, segmentu rynku, jest niedoszacowany. Banki interesują się np. problematyką marketingu, właściciele małych przedsiębiorstw pragną przejść przede wszystkim przez intensywny trening w zakresie komunikowania i zarządzania, a multimiliarderzy wybierają problematykę księgowości i inżynierii finansowej, chociaż ich przedsiębiorstwa stać na zatrudnienie dobrych specjalistów w tych dziedzinach.

Rynek potrafi być zaskakujący, jeśli chodzi o rozległość zainteresowań szkoleniowych. Dlatego jeśli nie dysponuje się rzeczywistie pogłębionym jego rozpoznaniem, nie należy rezygnować z prób możliwie wielostronnej eksploracji, zwłaszcza gdy propozycje szkoleniowe są na tyle urozmaicone, że mogą stanowić interesującą ofertę dla wszystkich zainteresowanych.

3. Oferowane usługi

Potrzeby rynku są najważniejszym czynnikiem określającym rodzaj, zakres i wielkość oferty szkoleniowej. Własne możliwości podaży ograniczone są efektywnym popytem na danych rynkach usług szkoleniowych. "Potencjał wytwórczy" jest ważnym, ale nie pierwszoplanowym elementem oferty szkoleniowej. Decydują potrzeby, efektywny popyt, który można i trzeba odpowiednio wykorzystać. Z tego powodu bardzo dużo uwagi należy przywiązywać do właściwej organizacji, usytuowania instytucjonalnego oraz stylu funkcjonowania działu marketingu. Pod kątem możliwości jego działania i oddziaływania powinno się budować strukturę funkcjonalną instytucji szkoleniowej.

To właśnie marketing w decydującym stopniu powinien wyznaczać rytm prac programowych i dydaktycznych, wpływać na kierunki rozwoju firmy i jej politykę wobec otoczenia zewnętrznego. Każdy inny porządek napotyka barierę rynku, której pokonanie jest zazwyczaj sprawą trudną. Większość spraw związanych z programami i organizacją kursu jest do rozwiązania z chwilą, gdy są bezpośredni jej odbiorcy.

Z tego powodu decydującą rolę odgrywa istniejący i wykreowany efektywny popyt, czyli strumień finansowy możliwy do skanalizowania dzięki określonej ofercie. Nacisk rynku jest tak wielki, że gdy jego podstawową cechą staje się potrzeba szkolenia tandety, to nawet pryncypialnie w swych założeniach firmy uginają się pod presją możliwości znalezienia się poza nim.

4. Porównanie z konkurencją

Do najważniejszych parametrów określających miejsce danej instytucji na rynku usług szkoleniowych można zaliczyć:

- ceny za prowadzone usługi;
- wielkość i strukturę oferty;
- informacje o prowadzonej działalności;
- jakość programów i ich realizacji;
- dogodność terminów;
- image instytucji;
- dostęp do środków masowej komunikacji;
- kompetencje kadry menedżerskiej i wykładowczej;
- potencjał współpracujących instytucji;





- liczebność, stopień partycypacji i mobilność środowisk współpracujących;
- charakter kontaktów zagranicznych;
- stopień zaangażowania w rozwój i promocję;
- rozległość i jakość prowadzonych badań oraz aktywność wydawniczą.

Kompleks tych czynników wyznacza aktualne miejsce na rynku usług szkoleniowych. Analiza dostępnych informacji o innych uczestnikach gry rynkowej daje możliwość określenia strategii działania. Pozwala także na próbę wyeliminowania własnych niedostatków w celu poprawienia stopnia konkurencyjności.

Trzeba jednak zdawać sobie sprawę z tego, że w warunkach 1992r. trudno mówić o ukształtowanym rynku usług szkoleniowych. Jest to raczej quasi-rynek o silnej fluktuacji, wrażliwy na rozwój sytuacji społeczno-gospodarczej i politycznej. Rynek dodatkowo dezorganizują inicjatywy zagraniczne w postaci różnego typu ofert "pomocy" proponowanej bezpłatnie lub po jawnie zaniżonych cenach, stawia w kłopotliwej sytuacji komercyjnie nastawioną działalność rodzimą.

Można sobie wyobrazić sytuację skrajną, w której konkurować będą ze sobą silne ośrodki nastawione na kształcenie menedżerów, ale tylko pod kątem interesów określonych instytucji lub grup kapitałowych spoza granic kraju. Najsprawniejsze z nich bez kłopotu będą

sobie mogły pozwolić na deficytową działalność kompensowaną wpływami i zyskami w spenetrowanych sferach gospodarki. Tym bardziej, że bezpośredni kontakt z kadrą menedżerską, poznanie i możliwość oddziaływania na najwybitniejszych jej przedstawicieli stanowi niebanalny, strategiczny kapitał stawiających jego posiadacza w uprzywilejowanej pozycji.

5. Techniki sprzedaży i promocji

Dbłość o ten właśnie zakres działalności instytucji szkoleniowej stanowi najlepsze kryterium kompetencji jej dyrektora generalnego oraz kadry menedżerskiej. Te organizacje, które rozumieją rangę technik sprzedaży i promocji na rynku, mogą spokojnie patrzeć w swoją przyszłość. W przypadku sprzedaży usług warto zwrócić uwagę na następujące jej techniki:

- sprzedaż przez telefon; jej skuteczność zależy od znajomości rynku, a efektywność można mierzyć stosunkiem zrealizowanych tą drogą kontaktów do ogólnej liczby przeprowadzonych rozmów; ten sposób sprzedaży ma ogromne znaczenie przy otwieraniu nowych rynków, inicjowaniu pożądanym kontaktów i podtrzymywaniu już istniejących;
- sprzedaż listowna (rozsyłanie ofert według określonego, przygotowanego klucza); ta technika sprzedaży jest dużo skuteczniejsza w przypadku podmiotów

znanych na rynku aniżeli instytucji dopiero rozpoczynających działalność; może funkcjonować w wersji masowej (kilka tysięcy rozsyłanych ofert) lub ograniczonej jedynie do odbiorców o największym prawdopodobieństwie uzyskania od nich pozytywnej odpowiedzi;

- sprzedaż poprzez fax (technika niezbyt powszechna, ale skuteczna, a w pewnych sytuacjach wręcz niezastąpiona; pozwala na szybkie dotarcie do adresata i z uwagi na swoją relatywną rzadkość w stosunku do ofert rozsyłanych drogą pocztową - łatwiej sprostregana i w większym stopniu mobilizująca do odpowiedzi);
- sprzedaż poprzez płatne ogłoszenia w prasie codziennej i specjalistycznej - ogromną rolę odgrywa szata graficzna ogłoszenia; w szarzyźnie i sztafpowości graficznej reklam i ogłoszeń nie trudno wychwycić i zaufać propozycji czytelnej i profesjonalnie przygotowanej; warto - o ile pozwalają na to posiadane środki - sprawdzić skuteczność poszczególnych środków przekazu;
- bezpośrednia sprzedaż osobista - w największym stopniu pozwala na wyeksponowanie własnej wartości oferenta usług szkoleniowych; w tym przypadku często bardziej liczy się sprzedawca - promotor - akwizytor aniżeli sam oferowany produkt.

Do najtrudniejszych decyzji należy wybór dominującej techniki sprzedaży, gdyż jej zasadność rozpatrywać trzeba nie tylko z punktu widzenia rachunku

Z ŻYCIA TNOiK

Janusz Jamroga

Edukacja bez granic

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

Edukacyjna misja Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa jest ciągle aktualna. Obejmuje nowe obszary, formy i metody. Dociera również do najmłodszych grup wiekowych - do młodzieży szkolnej, a więc przyszłych członków, a może i liderów Towarzystwa. Szczególnym adresatem

są licea ogólnokształcące, gdzie coraz silniej odczuwana jest potrzeba zmian w kierunku elastyczności i dywersyfikacji programów, indywidualizmu szkoły i jej metod nauczania oraz prawa wyboru profilu kształcenia przez ucznia. Mimo ograniczeń materialnych i istniejących nadal barier administracyjnych liczba szkół poszukujących własnych, oryginalnych rozwiązań i inspirujących procesy rozwojowe zdecydowanie rośnie,

bo liczna i prężna jest grupa świątłych pedagogów, nowoczesnych organizatorów oświaty, ludzi ambitnych i nowocześnie myślących.

Oddział TNOiK w Szczecinie systematycznie powiększa swój udział w kreowaniu i stymulowaniu takich procesów. Oddani tej sprawie pracownicy naukowcy Zakładu Teorii Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu w Szczecinie wyszukują szkoły podatne na nowości, nawiązują współpracę z ich kierownictwem i kadrą dydaktyczną, pomagają w opracowaniu koncepcji i programów, a wreszcie współuczestniczą w ich realizacji. Współpraca przybiera nieraz formę niekonwencjonalnych konsultacji, spotkań na uczelni, przygotowań do konkursów itp.

efektywności, ale również zgodności z predyspozycjami członków zespołu pracowniczego. Ważne znaczenie mają cechy środowiska, na które skierowana jest akcja sprzedaży usług szkoleniowych; w ostatecznej instancji to one właśnie decydują o wyborze konkretnych technik pozyskiwania klientów. W przypadku promocji warto zwrócić uwagę na następujące jej aspekty:

- promocję poprzez bezpośrednią aktywność reprezentantów danej instytucji;
- promocję za pośrednictwem środków masowego komunikowania;
- promocję przy pomocy absolwentów wcześniejszych kursów;
- promocje uzgodnione z najbliższymi, współpracującymi instytucjami;
- promocje bieżące i perspektywistyczne;
- promocje poprzez środowiska naukowe i opiniotwórcze;
- promocje dzięki realizacji i upowszechnianiu badań;
- promocje poprzez reklamę.

W przypadku promocji usług szkoleniowych jedno jest pewne: sensownie wydawane na ten cel środki stanowią najlepszą inwestycję w rozwój firmy, umożliwiają bieżącą, sprawną działalność oraz zapewniają przyszłe jej funkcjonowanie.

6. Badania rynku

Nie można rzetelnie rozpoznać rzeczywistości bez jej zbadania, doty-

czy to także działalności szkoleniowej. Zacząć trzeba od opisu rzeczywistości, zbierania i selekcjonowania danych. Następnie warto sformułować hipotezy badawcze i dokonać próby ich weryfikacji, stosując wybrane techniki badań marketingowych. Należy dążyć do uzyskania odpowiedzi zarówno na pytania dotyczące różnych aspektów rzeczywistości, jak i próbę prognozy w kwestii najważniejszych problemów i dylematów przyszłości.

Najogólniej rzecz ujmując badania dotyczą:

- a) podaży (rodzaje kursu, czas trwania i powtarzalność, poziom realizowanych programów, pomoce pedagogiczne, uczestnicy, liczba i rodzaj ośrodków kształceniowych);
- b) popytu (segmentacji rynku, struktury potrzeb, oczekiwanych preferencji, stopnia akceptacji istniejącego stanu zaspokojenia potrzeb, specyficznych potrzeb określonych środowisk, efektywności procesu szkolenia).

Dobrze przygotowane i sprawnie zrealizowane badania dają odpowiedź w zakresie istniejącego stanu rzeczy oraz zarysowują obraz przyszłych tendencji.

7. Potencjał na przyszłość

Analiza działalności każdej firmy musi uwzględniać jej możliwości rozwojowe. Ten swoisty "kapitał na przyszłość" po-

winien być otoczony specjalną troską. Kierownictwa przedsiębiorstw dążą do tego, aby realizacja ich zamierzeń doprowadziła do uzyskania oczekiwanych efektów. Aby to było możliwe, należy podjąć następujące przedsięwzięcia:

- prowadzić politykę kadrową;
- przygotować i zrealizować badania;
- dokonać rozbudowy otoczenia zewnętrznego;
- zorganizować kształcenie i samokształcenie kierownictwa;
- opracować strategię rozwoju organizacyjnego;
- ustalić założenia polityki finansowej.

Myślenie kategoriami przyszłości wymusza efektywne działanie już dzisiaj, pozytywnie wpływa na modyfikacje programowe, organizacyjne i dydaktyczne. Pozwala zbierać i zapewniać niezbędne zasoby kapitałowe. Wymusza pozostawienie rezerwy rozwojowej na wypadek okoliczności trudnych do przewidzenia. Uelastycznia system poprzez dostrzeganie przyszłych potrzeb oraz próby odpowiedzi na liczne wyzwania przyszłości.

Wiesław Rehan

Z ŻYCIA TWOIK

Roczny cykl wykładów z propedeutyki wiedzy o organizacji i kierowaniu w jednym z liceów przekształcił się w regularne konsultacje z zagadnień ekonomiczno-zarządczych, a dwójka uczniów "klasy menedżerskiej" jest obecnie finalistami ogólnopolskiej Olimpiady Wiedzy Ekonomicznej. Wielu uczniów wybiera się na studia ekonomiczne i są to decyzje przemyślane. W innym liceum rozpoczęto pierwszy z trzech programów nauczania problemów organizacji i zarządzania jako przedmiotu obowiązkowego, prowadzonego obok podstaw informatyki, laboratoriów komputerowych itp.

Koncepcja najbardziej satysfakcjonująca to powołanie fakultetu menedżerskiego (obok już istniejących in-

formatycznego i ekologicznego), gdzie w programie wiedza związana z zarządzaniem zajmować będzie blisko trzecią część czasu, a w jej skład wchodzi m.in. ekonomia, prawo, organizacja pracy, elementy zarządzania, psychosocjologia, czy informatyka. Równolegle odbywać się będzie wzbogacanie wiedzy zatrudnionych tam nauczycieli, którzy już w drugim cyklu przejmą większość zadań dydaktycznych.

Oprócz tych bardzo czasochłonnych zajęć, wspomniana grupa naukowców spełnia rolę konsultantów dla wszystkich, którzy zainteresowani są takimi przemianami i innowacjami. Wymienić trzeba tu: Liceum Ogólnokształcące w Grudziądzu, Społeczne Liceum w Koszalinie, Zespół Szkół Ekonomicznych

w Częstochowie (współpracujący z tamtejszym Oddziałem TNOiK), ZSZ nr 2 w Szczecinie, Technikum Rolno-Młynarskie w Krajance, woj. pilskie, Kuratorium Oświaty w Wałbrzychu. Wszędzie tam korzystano z doświadczeń i wzorów programowo-organizacyjnych wypracowanych w Oddziale Szczecińskim.

Działania te są od początku wspierane przez Pomorską Filię Polskiej Fundacji Promocji Kadr, która dostarcza zainteresowanemu czasopiśmie fachowych, organizuje spotkania z autorzytami różnych dziedzin, funduje nagrody dla najlepszych i tworzy klimat promujący takie nietypowe i ambitne dążenia.

Janusz Jamroga

Janusz Komór

Praktyka badań rynku

Mgr Janusz Komór - Dyrektor Naczelny Eastern Europe Investment Ltd. Warszawa

Każde dobrze funkcjonujące przedsiębiorstwo w sposób bardziej lub mniej usystematyzowany przeprowadza badania rynku na potrzeby prowadzonej lub planowanej działalności gospodarczej. Badania te przedsiębiorstwa poważnie wykonują samodzielnie zbierając informacje, które uważają za niezbędne. Są to najczęściej badania fragmentaryczne, niesystematyzowane, nie poparte właściwą metodologią oraz nie korzystające z wiarygodnych źródeł informacji. W tego typu badaniach przedsiębiorstwa koncentrują się głównie na kanałach dystrybucji, rzadziej na konkurencji, a już najmniej na konsumencie.

Proces penetracji rynku polega na obserwacji działalności konkurencji, systematyzacji wiedzy o hurtowniach i sieci sprzedaży detalicznej. Badanie takie wykonywane jest często podczas dystrybucji własnych produktów lub towarów.

W ostatnim okresie nastąpił dynamiczny rozwój ilościowy firm doradczych, których wiele wykonuje badania rynku, a niektóre z nich zaczęły się nawet specjalizować w tych badaniach. Firmy te tworzą wewnątrz odrębne struktury organizacyjne do prowadzenia badań rynku.

Załączony rysunek przedstawia schemat powstania raportu oraz strukturę organizacyjną Działu Badań Rynku polsko-norweskiej spółki joint-venture Eastern Europe Investment.

Oto proces powstania raportu z badania rynku

Klient-zleceniodawca wspólnie z firmą doradcą formułuje przedmiot zlecenia. W zamówieniu określa się plan badania. Jest on wypadkową

potrzeb zleceniodawcy oraz sugestii i wskazówek konsultantów wykonujących badanie. W tej fazie określa się szczegółowy zakres badania w formie planu oraz sposób jego wykonania. Określony zakres badania jest niejako spisem treści raportu z badania.

Każde badanie rynku jest inne. Nie ma jednolitej formuły określającej, co każde badanie powinno zawierać, gdyż nie można porównać np. badania rynku przewozów morskich z Polski i do Polski z badaniem rynku napojów.

Na pierwsze z nich, wykonane na zlecenie przewoźnika zagranicznego, składa się: ilościowa analiza potrzeb gospodarki narodowej w zakresie poszczególnych towarów w rozbiciu na import i eksport w ujęciu kilkuletnim, szczegółowa analiza przewoźników, porównanie ich zalet i wad, formy wykonania przewozów, opłaty przewozowe, specjalizacja w grupie towarów oraz ładowności, procent wykonania przewozów itd. Następnie systematyzuje się głównych importerów i eksporterów poszczególnych towarów masowych z określeniem wielkości obrotów oraz przedstawia się trendy na rynku z omówieniem zmian, jakie wystąpią w najbliższych latach.

Badanie to jest więc dokładnym przedstawieniem sytuacji rynkowej. Rola badacza polega na zbieraniu, ewidencjonowaniu, analizowaniu danych o rynku. Na podstawie tych danych przeprowadzana jest analiza mocnych i słabych stron konkurencji czy trendów przyszłościowych rynku. Dla badacza jest to zadanie żmudne, pracochłonne i nieco rzemieślnicze.

Zupełnie inne jest wspomniane wyżej badanie rynku napojów wykonane na zlecenie polskiej firmy prywatnej: Celem badania było: a) przedstawienie sytuacji rynkowej, a przede wszystkim analiza naj-

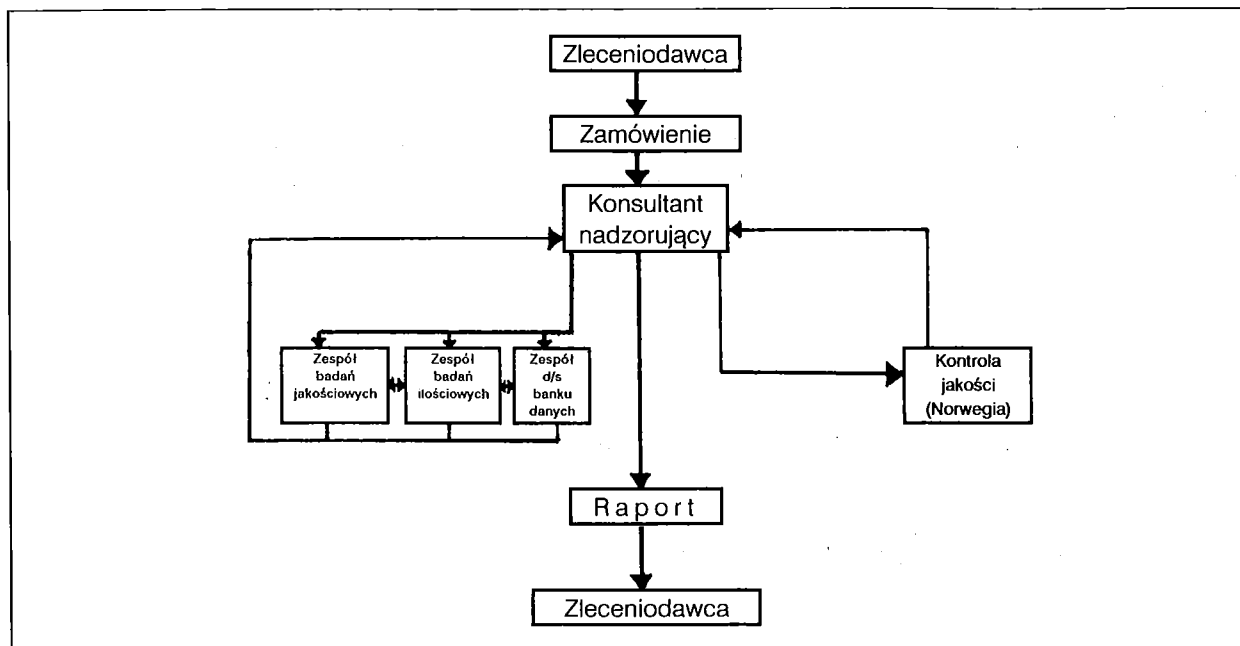
bliższych konkurentów (producenci polscy, importerzy), b) opisanie kanałów dystrybucyjnych, c) wybór asortymentu produkcji (określenie rodzajów napojów oraz rodzaju i wielkości opakowań), d) określenie chłonności rynku, e) segmentacja konsumentów, f) popyt a cena (cena optymalna), g) przedstawienie bezpośredniej strategii marketingowej.

Badanie to wykonane było przez dwa niezależne zespoły badawcze koordynowane przez konsultanta nadzorującego.

Zespół pierwszy przeprowadził analizę producentów, importerów, kanałów dystrybucyjnych (punkty a,b), cen zbytu hurtowych i detalicznych w poszczególnych asortymentach, wielkość sprzedaży detalicznej i hurtowej itd. metodą przedstawioną w badaniu poprzednim.

Zespół drugi prowadził segmentację konsumentów (pkt e) metodami ilościowymi i jakościowymi wraz z określeniem cech demograficznych i psychofizycznych najbardziej interesujących segmentów.

Oba zespoły wykonały równoległe badania mające na celu określenie asortymentu produkcji (c), chłonności rynku (d), zależności popytu i ceny (f). Asortyment produkcji, w tym także rodzaj i wielkość opakowań, wstępnie określono poprzez panelowe badanie punktów sprzedaży detalicznej a następnie potwierdzono sondażem oraz badaniem konsumentów techniką dyskusji grupowej. Badanie punktów sprzedaży detalicznej i hurtowej pozwoliło określić, jaki asortyment produkcji sprzedaje się najlepiej zaś badania konsumentów wykazały preferowane wielkości opakowań oraz rodzaje opakowań (szkło, plastik, karton, puszka). Powyższe dane pozwoliły zleceniodawcy ostatecznie podjąć decyzję



dotyczącą produktu finalnego, w tym także dokonać wyboru rodzaju i objętości opakowań.

Badanie chłonności rynku wykonane zostało poprzez porównanie zebranych przez zespół pierwszy danych dotyczących sprzedaży, tj. wielkości produkcji oraz importu napojów z sondażem spożycia napojów dokonany na reprezentatywnej grupie społeczeństwa (zespół drugi). Pozwoliło to zleceniodawcy zaplanować wielkość produkcji dopasowując ją ilościowo do przedstawionych w raporcie kanałów dystrybucyjnych oraz jakościowo do gustów konsumentów.

W podobny sposób przeprowadzono badania nad zależnością popytu od ceny napojów oraz wyznaczono ceny optymalne w poszczególnych asortymentach. W tym przypadku porównano panelowe badania punktów sprzedaży detalicznej i hurtowej z wynikami sondażu odnoszącego się do cen napojów. Badanie pozwoliło matematycznie określić zasady polityki cenowej przedsiębiorstwa w zależności od przyszłej sytuacji rynkowej.

Bezpośrednią strategię marketingową określono opierając się na działaniach najbliższych konkurentów (zespół pierwszy), dokonując segmentacji konsumentów (zespół drugi) oraz wynikających z tego wnioskach. Nazwy produktów przetestowano w czasie sondażu.

Podsumowując, w badaniu rynku napojów użyto następujących metod:

a) ilościowych:

- badania surveyowe,
- panelowe badania punktów sprzedaży detalicznej i hurtowej,
- sondaż reprezentatywnej grupy społeczeństwa lub wybranych segmentów,
- wywiady telefoniczne,

b) jakościowych:

- badania techniką dyskusji grupowej,
- badania przy użyciu wywiadów pogłębionych.

Przedstawione badanie rynku napojów udowadnia, że pełne badanie rynku powinno składać się z możliwie wiernego przedstawienia sytuacji rynkowej oraz badania konsumentów. Daje to zleceniodawcy szeroką wiedzę o rynku tj. konkurentach, kanałach dystrybucyjnych, cenach, wielkości sprzedaży itd. oraz pozwala wyciągnąć wstępne wnioski dotyczące asortymentu czy cen optymalnych.

Dla badaczy rynku jest to nieco bierne i pracochłonne działanie polegające na powiększaniu banku danych.

Badanie to nie jest twórcze pod tym względem, że nie daje możliwości zaprojektowania nowej formy produktu, czy zupełnie innych kanałów

dystrybucji. Dlatego też każdy opis rynku powinien być poszerzony o badania konsumentów.

Praktyka badań rynku wykazuje, że tego typu badania wykonywane metodami ilościowymi i jakościowymi pozwalają "dopasować" produkt do oczekiwań różnych grup konsumentów. Pozwalają też określić cechy reklamy, która w sposób najlepszy dotrze do poszczególnych segmentów rynku.

Są to badania twórcze pozwalające np. zaprojektować nowe formy sprzedaży czy formułować założenia strategii marketingowej.

Część przedsiębiorstw wykonuje w firmach doradczych tylko badania konsumentów. Wówczas celem tych badań jest opracowanie akcji reklamowych, testowanie środków reklamowych, badanie oddziaływania reklamy w czasie trwania akcji reklamowych poprzez np. badanie stopnia zauważalności reklamy.

Badanie oddziaływania reklamy czy testowanie środków reklamowych pozwala na skorygowanie prowadzonej akcji reklamowej w celu uczynienia jej bardziej skuteczną. W skrajnych przypadkach badanie stopnia znudzenia reklamą daje możliwość uniknięcia nadmiernych jej kosztów.

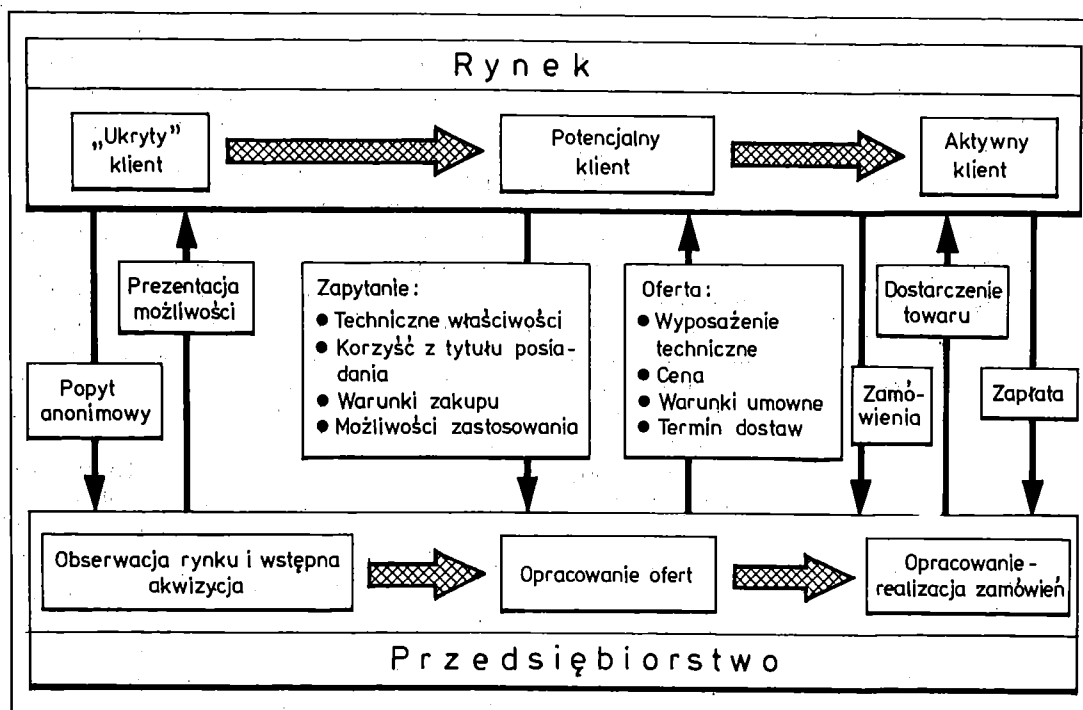
Publikowany poniżej tekst jest fragmentem jednej z broszur, których wydanie Redakcja zapowiada na okładce. Objętość artykułu wprawdzie jest zbyt obszerna dla "Przeglądu Organizacji", postanowiliśmy jednak go wydrukować, gdyż stanowi całość - niezwykle przydatną dla menedżera, zajmującego się organizacją działalności marketingowej w przedsiębiorstwie. Skrócenie tekstu zmniejszyłoby jego wartość użytkową.

Artykuł ten ma promować wydane przez nas broszury. Jesteśmy przekonani, że każdy menedżer zechce mieć do dyspozycji komplet tych niezwykle przydatnych informacji.

Peter Dornis, Zbigniew Dworzecki, Bernhard H. Feldhaar

Zadania działu marketingu

Działania marketingowe są wynikiem prorynkowej orientacji przedsiębiorstwa. Ich podstawą są stosunki przedsiębiorstwa z otoczeniem, w którym szczególne miejsce zajmuje odbiorca. Na niego skierowana jest aktywność marketingowa. Stosunki między rynkiem a przedsiębiorstwem ilustruje rysunek 1.



Rys. 1. Stosunki między rynkiem a przedsiębiorstwem

Przeгляд typowych zadań działu marketingu

Tabela 1

Zdobycie rynku, dbanie o rynek, przygotowanie sprzedaży	Pozyskiwanie zapytań i zamówień; zewnętrzne służby sprzedaży	Realizacja zamówień, załatwianie transakcji
Badanie rynku, jego obserwacja	Oferty	Przyjęcie zamówień, sprawdzenie wiarygodności kredytowej
Zgłaszanie propozycji dotyczących rozwoju produktu, jego kształtu, opakowania ze względu na kryteria rynkowe	Wizyty u odbiorców aktywnych i potencjalnych	Opracowanie transakcji
	Negocjacje handlowe	Finansowanie, własne zasady polityki kontraktowej
	Serwis w toku sprzedaży	
Reklama, promocja, poradnictwo	Zewnętrzne służby sprzedaży	Zestawienie zamówień, dyspozycje magazynowe
Aktywizacja sprzedaży	Wewnętrzne służby sprzedaży, o ile nie są przyporządkowane realizacji zamówień lub kierowaniu sprzedażą	Opakowanie
Serwis przed- i posprzedażny		Wysyłka, transport, dostawy
		Fakturowanie, księgowanie
		Ściąganie należności
Kierowanie sprzedażą		
Planowanie sprzedaży, kierowanie zbytem, organizacja zewnętrznych i wewnętrznych służb sprzedaży, budżety sprzedaży		
Kształtowanie cen, polityka cenowa i warunków kontraktowych		
Kontrola obrotów, statystyki odbiorców, badanie efektywności sprzedaży		
Dyspozycje dla magazynów produktów finalnych		
Kadry sprzedawców; ich dobór, szkolenie i doskonalenie, premiowanie, informowanie		
Budżety i kontrola kosztów sprzedaży - ich ośrodków, struktury, dynamiki		

Organizacja zewnętrznych służb sprzedaży

Formy kontaktów z klientami

Przy organizacji zewnętrznych służb sprzedaży dużą rolę odgrywa dobór i połączenie ze sobą różnych form kontaktowania się z odbiorcami.

Formy organizacji zewnętrznych służb sprzedaży (rysunek 2)

Efektywność organizacji zewnętrznych służb sprzedaży (rysunek 3)

Najczęściej stosowane formy kontaktów z klientami

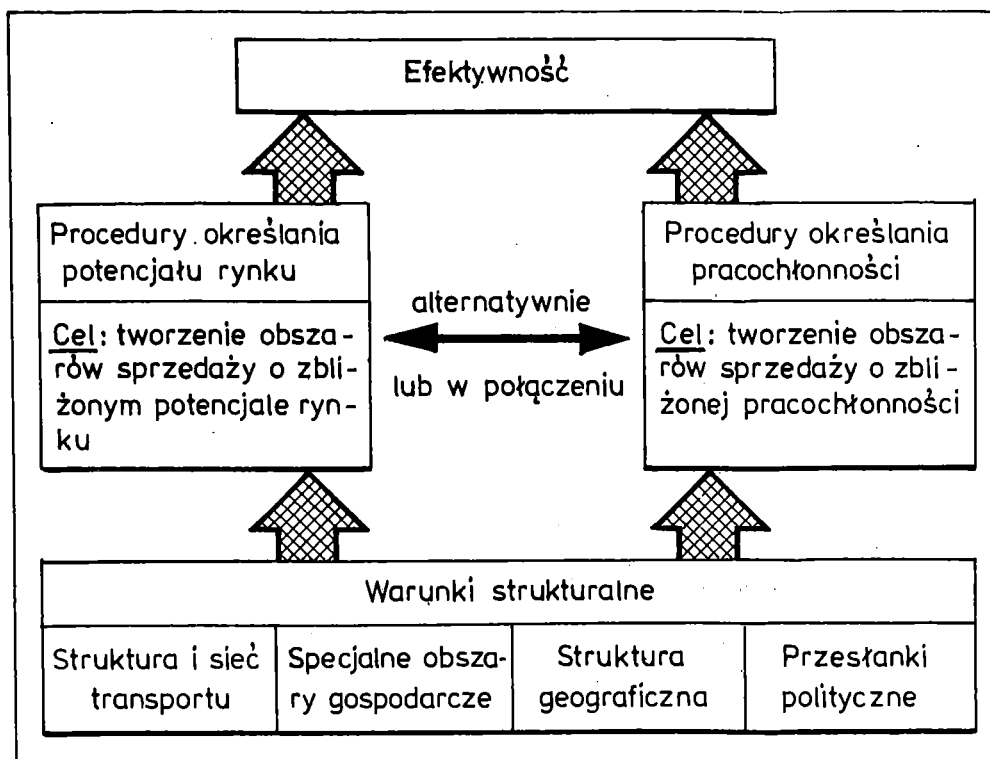
tabela 2

Osobiste	Telefoniczne	Pisemne	Skomputeryzowane
wizyty u klienta	aktywna sprzedaż przez telefon	oferty	mobilne gromadzenie danych i ich przetwarzanie (banki danych)
wizyty u producenta	aktywna telefoniczna opieka nad klientem	bezpośrednia reklama	przesyłanie danych na odległość
w czasie wystaw, targów, kiermaszy	bierna telefoniczna opieka nad klientem	ogłoszenia prasowe itp.	sieć norm i kodów



Forma organizacji	Geograficzna/ regionalna	Zorientowana produktowo	Zorientowana na klientów	Funkcjonalna
Kryteria Odbiorcy ● Różnorodność i kompleksowość potrzeb ● Liczba osób zaangażowanych w proces podejmowania decyzji o kupnie ● Wiedza o produkcie	-	+	+	+
Produkt ● Synergia ofert ● Szerokość i głębokość linii produktowych ● Techniczna kompleksowość programu produktowego ● Zdolność przynoszenia zysków przez produkty	+	-	-	+
Rynek/otoczenie ● Koncentracja geograficzna odbiorców ● Liczba potencjalnych odbiorców ● Obiecujący przynoszenie dochodów potencjał sprzedaży każdego z odbiorców	-	+	+	+

Rys. 2. Formy organizacji zewnętrznych służb sprzedaży



Rys. 3. Efektywność organizacji zewnętrznych służb sprzedaży

Przykład rozwiązywania sytuacji marketingowej

Opis sytuacji

Określenie planowanej sprzedaży elektrycznego urządzenia gospodarstwa domowego na danym obszarze i podział sprzedaży na regiony przy zastosowaniu współczynników sprzedaży.

1. Burza mózgów: wyliczenie czynników określających możliwość sprzedaży elektrycznych urządzeń gospodarstwa domowego.

2. Ustalenie regionalnych współczynników sprzedaży

• Zawężenie listy do najważniejszych zewnętrznych współczynników rynkowych i przydzielenie im wag.		• Określenie udziału współczynników rynkowych w danym regionie (w danym obszarze).	
<u>Przykład</u>		<u>Przykład</u>	
Współczynnik rynkowy	Waga	Współczynnik rynkowy	Waga
Sila nabywcza	20%	Sila nabywcza	11%
Obrót osiągnany w handlu detalicznym	10%	Obrót osiągnany w handlu detalicznym	9%
Obrót osiągnany w handlu hurtowym	40%	Obrót osiągnany w handlu hurtowym	12%
Liczba gospodarstw domowych	15%	Liczba gospodarstw domowych	10%
Liczba zawieranych małżeństw	10%	Liczba zawieranych małżeństw	6%
Współczynnik zamożności	5%	Współczynnik zamożności	13%

• Obliczenie regionalnych współczynników sprzedaży, na przykład dla regionu Niemiec Południowych, RFN=100.

$$\text{regionalny współczynnik sprzedaży} = \frac{(11 \times 20) + (10 \times 9) + (12,40) + (10 \times 15) + (6 \times 10) + (13,5)}{100} = \underline{10,65\%}$$

3. Obliczenie planowego obrotu dla regionalnego obszaru sprzedaży

Z krajowego planowanego obrotu pomnożonego przez regionalny współczynnik sprzedaży można określić planowaną wielkość sprzedaży dla regionu sprzedaży.

Przykład

Krajowy obrót planowany = 100000 urządzeń elektrycznych. Regionalny współczynnik sprzedaży = 10,65%. Planowana wielkość sprzedaży w regionie 100000x10,65%=10650 urządzeń elektrycznych.

4. Zróżnicowanie wielkości planowanych ze względu na kanał dystrybucji

• Obliczenie ilości dla handlu hurtowego i detalicznego

Wielkość planowana sprzedaży w regionie = 10650 urządzeń elektrycznych.

Podział kwot wg. struktury obrotów z poprzednich lat

- handel hurtowy - 80%
- handel detaliczny - 20%

Ilości sprzedaży:

- handel hurtowy = 10650 x 80% = 8520 urządzeń
- handel detaliczny = 10650 x 20% = 2130 urządzeń

• Podział kwot sprzedażowych przypadających na handel hurtowy i detaliczny w danym regionie.

Klucz: współczynnik sprzedaży w obszarach miejskich i wiejskich wg. kanałów zbytu.

handel detaliczny = 2130 urządzeń elektrycznych, np. dwa obszary obsługiwane przez detalistów			handel hurtowy = 8520 urządzeń, np. cztery obszary obsługiwane przez hurtownie.		
Handel detaliczny regiony sprzedaży	Współczynnik sprzedaży	Liczba urządzeń	Handel hurtowy regiony sprzedaży	Współczynnik sprzedaży	Liczba urządzeń
I	0,01278	1278	I	0,0213	2130
II	0,00852	852	II	0,0256	2556
			III	0,017	1704
			IV	0,0213	2130
Razem	0,0213	2130	Razem	0,0852	8520





5. Uwzględnienie stopnia rozwoju obszarów

- Zmierzenie stopnia nasylenia rynku w regionach

Przykład

Obszary sprzedaży obsługiwane przez hurtownie

Region sprzedaży	Współczynnik sprzedaży	Udział w obrocie firmy	Współczynnik nasylenia rynku
I	0,0213	0,0426%	2,00
II	0,0256	0,0384%	1,50
III	0,017	0,0085%	0,50
IV	0,0213	0,0213%	1,00

Przy wartościach współczynnika nasylenia rynku większych od 1 potencjał rynku został wykorzystany przez przedstawiciela w większym stopniu niż przeciętny, przy wartościach mniejszych od 1 - stopień jego wykorzystania jest mniejszy niż przeciętny.

Jeśli obrót w planowanym roku ma wzrosnąć o 20%, to sprzedawca w regionie III musiałby zwiększyć sprzedaż w ujęciu wartościowym o ponad 100%. Jest to prawie niemożliwe.

Aby przejść w miarę bezkolizyjnie do zastosowania współczynników sprzedaży, przy planowaniu obrotów na rok następny wychodzi się od wielkości obrotu osiąganego w roku poprzedzającym.

Przyrost jest w pewnej relacji do współczynników sprzedaży dodawany do obrotu osiągniętego w roku poprzednim.

Region sprzedaży	Współczynnik sprzedaży	Obrót w roku 1984	Stopień nasylenia rynku	Planowany obrót 1985 r. = obrót 1984 r. + 20%	W ujęciu %
I	2310	4260	2,0	$4260 + (20\% \times \text{współcz. sprzedaży})$	10
II	2556	3834	1,5	$3834 + (20\% \times \text{współcz. sprzedaży})$	13,3
III	1704	852	0,5	$852 + (20\% \times \text{współcz. sprzedaży})$	40
IV	2130	2130	1,0	$2130 + (20\% \times \text{współcz. sprzedaży})$	20

Przy wyodrębnianiu regionów sprzedaży należy zwrócić uwagę na ich wielkość.

Zbyt duże regiony mogą stać się przyczyną następujących problemów:

- dotychczasowi klienci nie są obsługiwani z wystarczającą intensywnością i efektywnością,
- potencjalni klienci nie są ujęci w ewidencji lub są w niej ujęci, ale kontakty z nimi są niedostateczne,
- potencjał rynku regionalnego jest niewykorzystany,
- akwizytor lub pracownik zewnętrznych służb sprzedaży przedsiębiorstwa jest przeciążony pracą.

Przy zbyt małych regionach sprzedaży pojawiają się także problemy:

- dochody są relatywnie małe i nie wystarczają na pokrycie kosztów,
- koszty sprzedaży są zbyt wysokie w stosunku do obrotu,
- stosunek obrotu do kosztów (w tym kosztów krańcowych) jest niezadowolający,
- klienci są odwiedzani zbyt często,
- częstotliwość wizyt u klientów nie idzie w parze z wysokością zamówień (duża liczba wizyt, mała liczba i wysokość zamówień).

Prawidłowe określenie wielkości regionów sprzedaży przynosi następujące korzyści:

- obniżenie kosztów sprzedaży,
- stwarzanie równomiernych szans na powiązanie zarobków z wkładem i efektywnością pracy pracowników zewnętrznych służb sprzedaży,
- poprawa kontaktów z klientem, zwiększenie efektywności tych kontaktów poprzez odpowiednią, dostosowaną do sytuacji częstotliwość wizyt u klienta,
- zwiększenie liczby zdobytych zamówień,
- lepsza ocena pracy pracowników zewnętrznych służb sprzedaży,
- wyższa motywacja do pracy pracowników,
- wydłużenie efektywnego czasu sprzedaży.

Sposób obliczenia czasu pracy pracownika zewnętrznych służb sprzedaży w ciągu roku		Typowa struktura czasu pracy pracownika zewnętrznych służb sprzedaży w przedsiębiorstwach przemysłowych RFN.	
Liczba dni w roku	365 dni	- podróże służbowe	30%
Soboty/niedziele	104 dni	- czas oczekiwania u klientów, przerwy	19%
Święta w ciągu tygodnia (od poniedziałku do piątku)	11 dni	- praca administracyjna, biurowa	17%
Urlop	30 dni	- wizyty u klientów	20%
Zwolnienia lekarskie	15 dni	- telefony do lub od klientów	8%
Liczba dni roboczych	205 dni	- obrady i kolacje z klientami	6%
Dni robocze przeznaczone na szkolenia, targi, wystawy	15 dni		34%
Dni robocze na działalność wewnętrznych służb sprzedaży (np. tygodniowo 0,5 dnia)	24 dni		
Dni robocze w roku przeznaczone na działalność zewnętrznych służb sprzedaży	166 dni		

Prognoza kosztów przy osobistych wizytach pracownika zewnętrznych służb sprzedaży u klientów.

	Jednostka	Lata		
		1980	1990	2000
Wynagrodzenia i podatki oraz ZUS	DM	60000	80000	104000
Koszty delegacji	DM	20000	30000	45000
Koszty utrzymania zewnętrznych służb sprzedaży	DM	80000	110000	149000
Liczba dni pracy w roku		199	174	148
Liczba wizyt w ciągu dnia pracy		6	5	4
Liczba wizyt w roku		1194	870	592
Koszty jednej wizyty	DM	67	126	252

Kryteria wyznaczające częstotliwość kontaktów z odbiorcami

1. Wielkość i znaczenie odbiorcy:
 - efektywne obroty
 - potencjalne obroty
 - szanse zwiększenia zamówień przez odbiorcę
2. Przyzwyczajenia związane z dokonywaniem zakupów:
 - polityka zapasów
 - polityka inwestycyjna
 - popyt sezonowy (sezonowość zakupów)
 - psucie się i starzenie produktów
3. Zgłaszane zapotrzebowanie informacyjne odbiorcy:
 - rozwój techniki i technologii
 - kompleksowość produktu
 - innowacje w marketingu-mix
4. Zapotrzebowanie informacyjne firmy:
 - rozwój branży i rynku
 - tendencje rozwojowe u odbiorców
 - rozwój branż
 - ocena pozycji rynkowej
5. Obsługa:
 - wrażliwość produktów na serwis
 - oczekiwania odbiorców
 - reklama
6. Konkurencji: mocne strony i przewagi produktowe
 - intensywność wizyt i kontaktów z klientami
 - mocne strony obsługi klienta

W przyszłości oczekuje się istotnych zmian w warunkach funkcjonowania zewnętrznych służb sprzedaży. Wiąże się to ze wzrostem świadczeń społecznych i opodatkowania, podwyżką diet służbowych, wydłużeniem czasu przeznaczonego na podróże służbowe, czasu oczekiwania u klientów, przy jednoczesnym zmniejszeniu liczby dni pracy, liczby wizyt załatwianych w ciągu jednego dnia roboczego, efektywnego czasu rozmów handlowych.



Reakcją na te przewidywane zmiany powinna być koncentracja, innowacyjność i kooperacja. Działania w poszczególnych obszarach ilustruje poniższy schemat.

Koncentracja	Innowacja	Kooperacja
<ul style="list-style-type: none"> Wizyty u klientów powinny być planowane i podejmowane pod kątem analizy rentowności, a więc porównania nakładów i efektów Dbalność klientów wykazujących rzeczywistą chęć złożenia zamówienia Opieka nad grupą dużych odbiorców Selekcja klientów według szans ich wzrostu/rozwoju Pozyskanie nowych klientów (opracowanie programów) Odzyskanie dawnych klientów 	<ul style="list-style-type: none"> Poszukiwanie nowych i uzupełniających form i metod nawiązywania, podtrzymywania i rozbudowywania kontaktów z klientami Wizyty klientów w przedsiębiorstwie (wystawy, zwiedzanie przedsiębiorstwa, okazjonalne spotkania) Telefoniczne oddziaływanie na klientów Bezpośrednia reklama pocztowa, prasowa (listy reklamowe foldery i prospekty, ogłoszenia i in.), Komunikacja telexowa, faxowa, wideotext, skrzynki pocztowe Wymiana informacji poprzez systemy komputerowe 	<ul style="list-style-type: none"> Z partnerami poszczególnych kanałów dystrybucji i odbiorcami Przedstawiciele handlowi, akwizytorzy i agenci Handel hurtowy Sprzedaż równoległa Franchising Inne organizacje zajmujące się sprzedażą - spółki, towarzystwa handlowe Kooperacja zewnętrznych służb sprzedaży Ustalenie dostaw terminowych na czas (Just in Time) Umowa o wyłączności

Jak obliczyć efektywność pracy

Efektywność działania pracowników zewnętrznej służby sprzedaży próbuje się analizować wykorzystując zbiory informacji o ponoszonych kosztach i osiągniętych obrotach oraz dochodach. Ilustrują to poniższe zestawienia.

Lp.	Dane podstawowe	Pracownicy zewnętrznej służby sprzedaży		Razem
		A	B	
1	Sprzedaż ogółem w tys.DM	1700	3100	4800
2	Dochód (sprzedaż - koszty zmienne) w tys.DM	680	1085	1765
3	Liczba zamówień	560	310	870
4	Liczba klientów	220	96	316
5	Liczba wizyt u klientów	920	736	1656
6	Przejechana liczba km	28200	26400	54600
7	Koszty bezpośrednie (wynagrodzenia, delegacje służbowe, diety, telef., fax itp.)	54600	84200	138800
8	Liczba dni wizyt	202	194	396

Lp.	Arkusz analityczny	Pracownicy zewnętrznej służby sprzedaży		Razem
		A	B	
1	Wizyty u klientów: liczba dni wizyt	4,6	3,8	4,2
2	Wizyty u klientów: liczba zamówień	1,6	2,4	1,9
3	Wizyty u klientów: liczba klientów	4,2	7,7	5,2
4	Sprzedaż ogółem: liczby wizyt w tys.DM	1,85	4,21	2,9
5	Dochód: liczby wizyt w tys.DM	0,74	1,47	2,07
6	Sprzedaż ogółem: liczby zamówień w tys.DM	3,04	10,00	5,52
7	Sprzedaż ogółem: liczby klientów w tys.DM	7,73	32,29	15,19
8	Dochód: liczby klientów w tys.DM	3,10	11,3	5,59
9	% udział kosztów sprzedaży	2,72	2,89	
10	% udział kosztów w dochodzie	7,76	7,86	
11	Koszty jednej wizyty u klienta (średnie)	59	114	84
12	Koszty średnie jednego zamówienia	98	272	160
13	Koszty średnie przypadające na 1 klienta	248	877	439
14	Średni koszt przejechanych kilometrów na jedno zamówienie	50,4	85,2	62,8
15	Koszt przejechanych kilometrów na dzień wizyt.	139,6	136,1	137,9

System wynagrodzeń pracowników zewnętrznych służb sprzedaży - za co płacić?



Zalety i wady elementów systemów wynagrodzeń

Forma	Zalety	Wady
Płaca stała	<ul style="list-style-type: none"> Bezpieczeństwo finansowe (pewność otrzymania płacy w określonej wysokości, Łatwość operowania Przejrzystość Przy rosnących obrotach regresja kosztów sprzedaży 	<ul style="list-style-type: none"> Brak bezpośredniego bodźca motywującego do efektywnej pracy Zawiść w stosunku do więcej zarabiających pracowników Jeżeli jest to jedyny system płacowy, konieczność ponoszenia wyższego wysiłku i nakładów na kontrolę, aby skłonić do lepszej pracy Przy spadających obrotach progresja kosztów sprzedaży
Prowizja	<ul style="list-style-type: none"> Uznanie za wkład i efektywność pracy - silne działanie pobudzające Przy prowizji od sprzedaży duża przejrzystość (i efekt przyczynowo-skutkowy) Przy prowizji od dochodu (obliczanego jako sprzedaż - koszty zmienne) zwrócenie uwagi na racjonalizowanie kosztów, przy jednoczesnym zwiększeniu obrotu 	<ul style="list-style-type: none"> Fluktuacja służb sprzedaży przy malejących obrotach lub dochodach Przy prowizji od sprzedaży poszukiwanie najłatwiejszych rozwiązań Przy prowizji od sprzedaży brak orientacji "na zysk" i rentowność Przy prowizji od dochodu - mała przejrzystość
Premie	<ul style="list-style-type: none"> Jasno wytyczony cel/zadanie Duża przejrzystość Wysoka wartość gratyfikacyjna, pobudzająca Łatwość stosowania także przy nagradzaniu zespołów i grup zadaniowych 	<ul style="list-style-type: none"> Nakłady administracyjne wyższe (konieczność stosowania skomputeryzowanych systemów) Negatywne skutki przy błędach planistyczno-prognostycznych
Nagrody	<ul style="list-style-type: none"> Możliwość stosowania przy szczególnych celach rynkowych (o taktycznym charakterze) Krótkookresowe pobudzanie i dodatkowa motywacja pracowników służb sprzedaży 	<ul style="list-style-type: none"> Ograniczony zakres i częstotliwość zastosowań Dodatkowy nakład finansowy i administracyjny

Peter Dornis, Zbigniew Dworzecki, Bernhard H. Feldhaar

Artykuł jest fragmentem broszury wydanej w październiku 1991 r. przez Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa przy współpracy Rationalisierungs - Kuratorium der Deutschen Wirtschaft (RFN)

Organizacja i Kierownictwo



PRZEGLĄD

CZASOPISMA

ZAGRAZANICZANYCH

"Zeitschrift Führung + Organisation"

Trudności w uzdrawianiu przedsiębiorstwa

Gefahren bei der Rettung von Unternehmen: woran Sanierungen scheitern können *Zeitschrift Führung + Organisation*. IX-X 1991, nr 5, RFN

Pojęcie sanacji łączy się obecnie w Niemczech z działalnością instytucji powierniczych i z przedsiębiorstwami na terenie dawnej NRD, z których większość wymaga uzdrowienia lub już znajduje się w okresie sanacji.

Mimo aktualnych problemów gospodarki niemieckiej sanacja zawsze jest zadaniem zarządzania. Konieczność sanacji występuje także w okresach wysokiej koniunktury gospodarczej, bowiem i wówczas w niektórych przedsiębiorstwach pojawiają się kryzysy. Stwierdzono już, że przyczyny kryzysów tkwią zwykle nie tyle w samym przedsiębiorstwie, ile w niewłaściwym zarządzaniu. **Głównymi przyczynami kryzysu przedsiębiorstwa są przeważnie błędy popełniane w planowaniu, sterowaniu i kontroli. Podstawowym błędem jest jednak zaniedbanie strategicznych aspektów zarządzania.**

Niepowodzenie uzdrowienia przedsiębiorstwa znajdującego się w kryzysie na ogół przypisuje się temu, że sanacją zajmuje się przeważnie to kierownictwo, które doprowadziło przedsiębiorstwo do upadku. Nie zawsze jednak jest to jedyną przyczyną. Proces sanacji

najprościej pokazano na rysunku 1.

Proces sanacji, rozumiany jako kompleksowa akcja uzdrowienia przedsiębiorstwa znajdującego się w kryzysie, rozpoczyna się od momentu odczucia tego stanu przez kierownictwo przedsiębiorstwa, radę nadzorczą, często inne gremia (banki, wierzyciele, dostawcy, klienci). Symptomy kryzysu dokumentuje rachuba, przy czym źle prowadzone finanse są często właśnie przyczyną kryzysu. Dzięki nowoczesnemu zarządzaniu przedsiębiorstwem system wczesnego ostrzegania ujawnia nadchodzący kryzys, zanim wykaże to rachunkowość.

Możliwe jest więc dostatecznie wczesne dokonanie analizy przyczyn i sytuacji oraz podjęcie stosownych środków. Po wyjaśnieniu sytuacji przedsiębiorstwa zapada decyzja dalszej jego egzystencji lub likwidacji. Istotną jest ocena możliwości uzyskiwania w przyszłości przez przedsiębiorstwo ponownych sukcesów. Możliwości takie mogą dawać:

- rozwiązujące problemy klientów nowe produkty, które przyniosą w przyszłości zyski,
- obiecujące zyski technologie wytwarzania,
- odpowiednio wykwalifikowana kadra kierownicza,
- ważne dla przyszłości segmenty rynku lub nowe rynki,
- możliwości przyszłych kooperacji.

Często nawet jedna z tych możliwości może być podstawą skutecznego uzdrowienia przedsiębiorstwa.

Określenie celów sanacji, a więc stanu, jaki ma zostać osiągnięty, może nastąpić tylko w procesie negocjacji między osobami (grupami) bezpośrednio lub pośrednio zainteresowanymi sanacją. Potrzebne są wówczas kompromisowe rozwiązania, gdyż różne grupy mogą mieć różne poglądy. Ważne jest jednak wyraźne określenie celów, bowiem wszelkie niejasności dają mało nadziei na zrealizowanie strategii sanacji. Oto przykłady możliwych strategii sanacji.

Przedsięwzięcia, które należałoby podjąć w zakresie produktów, programów produkcji dla określonych rynków, potencjałów

- Kooperacja z partnerami na rynku, dysponującymi dobrym know-how w zakresie produkcji i produktu;
- zaniechanie produkcji wyrobów nie gwarantujących zysku;
- dostatecznie wczesne wprowadzenie nowych produktów własnej konstrukcji;
- zmniejszenie zakresu działalności przedsiębiorstwa;
- otwarcie nowych zakresów działania (w zakresie podobnych produktów);
- zwiększone przenikanie na rynki europejskie;

Produkcja	Zbyt	Zaopatrzenie	Personel	Finanse
przejście na jedną zmianę	zmiany cen/ rabatu	zmniejszenie zapasów w magazynie	nieprzyjmowanie nowych pracowników	przyspieszenie ściągnięcia należności
zbadanie poziomu jakości	powiększenie/ zmniejszenie serwisu	uzyskanie nowych źródeł zakupu	skrócenie czasu pracy	wydłużanie czasu wypłat
skrócenie czasu produkcji	zmiana premii dla sprzedawców	zmiana ilości zakupów	likwidacja nadgodzin	podwyższenie linii kredytowych
wykonywanie napraw własnymi siłami	akcje reklamowe	uzyskanie porównawczych ofert	zwalnianie pracowników	wykorzystanie kredytów dostawców
lepsze dotrzymywanie terminów	skrócenie czasu wysyłki	skrócenie czasu zakupów	zmniejszenie nieobowiązkowych świadczeń socjalnych	uzyskanie przedłużenia terminu spłaty należności
likwidacja poprzednich magazynów	rozszerzenie/ zmniejszenie asortymentu produkcji przyjęcie/ oddanie funkcji magazynowych i dystrybucyjnych	obniżenie kosztów transportu i magazynowania	nieobsadzanie wolnych stanowisk	
oszczędności w zakresie - zużycia materiałów i energii	intensyfikacja pracy publicystycznej	przeniesienie magazynowania zamówionych towarów na dostawców	odprawy dla zwolnionych	
większe wykorzystanie analizy wartości, typów, norm	kontrola solidności klientów	większe wykorzystanie analizy wartości	urlopy/przestoje	
			wcześniejsze emerytury	
			zablokowanie podwyżek	

- zmniejszenie liczby personelu;
- zmiany technologii wytwarzania;
- spłytenie lub pogłębienie produkcji;
- zamknięcie nierentownych działów produkcji, koncentracja na mniejszej liczbie typów;
- zbycie (częściowo lub zupełnie) tych części spółki, które są obciążone stratami;
- założenie joint-venture w opłacalnych w przyszłości zakresach działalności;
- zapewnienie bazy surowcowej dzięki długookresowym umowom kooperacji;
- sprzedaż niepotrzebnych nieruchomości, maszyn, urządzeń, ewentualnie przejście na leasing;
- likwidacja niektórych magazynów, przestawienie toku produkcji i sprzedaży na bezpośrednie dostawy, zarówno w kraju jak i za granicą.

Struktura prawna i organizacyjna przedsiębiorstwa

- zmiana formy prawnej;
- zmiana struktury udziałów (np. przyjęcie nowego udziałowca-possiadacza większości udziałów);
- zmiana organizacji (np. przejście na

organizację, której podstawą są funkcje, a nie gałęzie);

- rozwiązanie/założenie filii;
- prawne usamodzielnienie niektórych zakładów (np. wydział budowlany, wydział ubezpieczeń itp.);
- większa sprężystość systemu informacji (wprowadzenie nowej koncepcji EPD).

Kadra kierownicza

- utrzymanie najwyższej kadry kierowniczej (zarząd, dyrektorzy) w dotychczasowym składzie personalnym;
- częściowe/zupełne zmiany personalne w ramach kierownictwa najwyższego szczebla;
- nowa organizacja zakresów działania (podział interesów) członków najwyższego kierownictwa z/lub bez konsekwencji personalnych;
- ustanowienie doradcy na okres reorganizacji;
- zmiany w gremiach nadzorczych;
- nowy system wynagradzania kadry kierowniczej;
- programy przyspieszania awansów własnych kandydatów na kierownicze

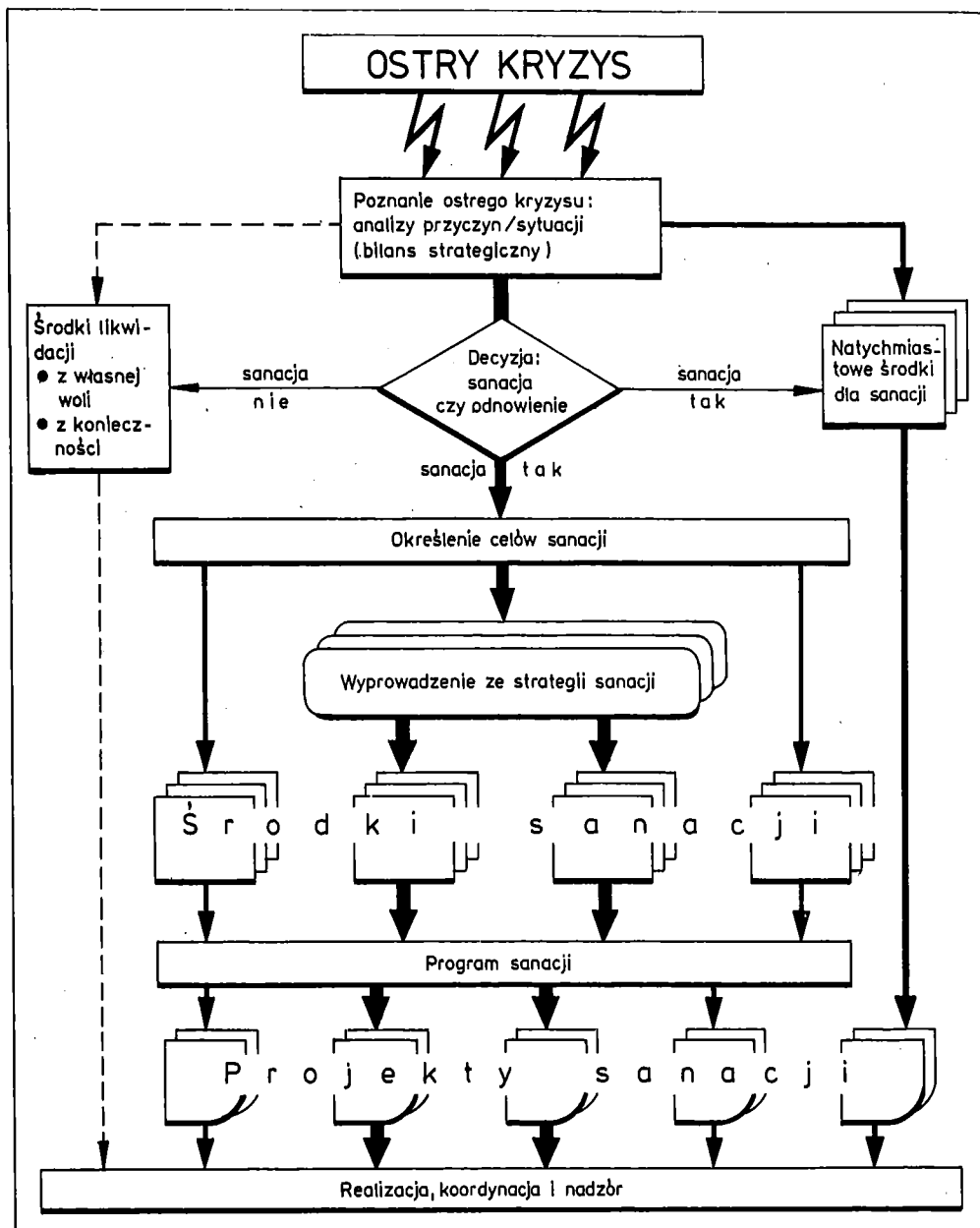
stanowiska;

- pozyskanie z zewnątrz kadry kierowniczej posiadającej specjalne know-how;
- włączenie spółek doradców do rozwiązywania specjalnych problemów (np. prawnych, technologicznych, rynkowych itp.).

Szczególną rolę w okresie sanacji odgrywają środki. Oto przykłady możliwych przedsięwzięć. Krótkookresowy program produkcji przedsiębiorstwa:

- krótkookresowa zmiana między własną produkcją i nabywaniem w obcych przedsiębiorstwach;
- maksymalne wykorzystanie urządzeń dzięki zatrudnieniu pracowników dniówkowych;
- zaprzestanie produkcji wyrobów o małej możliwości zbytu.





Rys.1. Zarys uzdrowienia (sanacji) przedsiębiorstwa

Decydując się na sanację przedsiębiorstwa należy mieć na uwadze



także możliwe zagrożenia. Oto występujące najczęściej, bowiem wszystkich nie da się opisać w jednym artykule.

- Przedłużanie decyzji o sanacji lub zbyt długa analiza jej formy. Gdy czas i działanie kadry kierowniczej najwyższego szczebla wpływa na składaniu wyjaśnień, usprawiedliwieniach i często zamazywaniu rzeczywistości (nawet jej fałszowaniu), problemy

przedsiębiorstwa narastają w takim stopniu, że mogą się stać nie do rozwiązania.

- Sztuczne przedłużanie życia przedsiębiorstwa - wówczas jego sanacja traci perspektywę.
- Koncentrowanie się na środkach, które można wprowadzić najłatwiej i w najkrótszym czasie, zamiast na istotnych problemach.

"Harvard Business Review"

Usługi z prawdziwego zdarzenia

Schlesinger L.A., Heskett J.L.: *The Services - Driven Service Company. Harvard Business Review, IX-X 1991. USA. Copyright c 1991 by the President and Fellows of Harvard College.*

W poprzednich latach przedsiębiorstwa usługowe były zorganizowane na wzór przemysłowych, dla których najważniejsze były zasady produkcji masowej. Obecnie model ten jest przestarzały, zagraża pomyślności sektora usług i nieuchronnie prowadzi do jego degradacji. Powoduje też wiele mankamentów, które nie sprzyjają pozyskiwaniu klientów i są niekorzystne dla pracowników, akcjonariuszy a nawet dla kraju. Przykładem może tu być firma McDonald, w której barach zapewniono szybką obsługę, czyste otoczenie i normowane produkty. Nic nie pozostawiono indywidualnej inwencji. Doprowadziło to do szybkiego wzrostu firmy i nadzwyczajnej rentowności. W latach osiemdziesiątych sytuacja się zmieniła, pojawiła się stagnacja, a nawet spadek, gdyż konkurenci oferowali bardziej zróżnicowane potrawy po niższych cenach.

Nowy model najwyżej stawia pracowników pierwszej linii i do nich dostosowuje system organizacyjny. W

nowym modelu przedsiębiorstwa usługowego:

- inwestycje w ludzi cenione są tak jak inwestycje w maszyny lub jeszcze wyżej;
- nowoczesną technologię wykorzystuje się do wspomagania pracowników pierwszej linii, a nie do ich nadzorowania lub zastąpienia;
- restrukturyzację i doksztalcanie pracowników traktuje się z taką samą powagą jak rekrutację kierowników i dyrektorów;
- wynagrodzenie na każdym szczeblu jest powiązane z wynikami.

Ponadto wprowadzane są nowe systemy rachunkowości i nowe, dotychczas nieznanne konta, np. koszty ogólne płynności klientów lub pracowników, zyski osiągnięte dzięki stałym klientom itp. Stało się jasne, że zdolni, dobrze wyszkoleni i odpowiednio wynagradzani pracownicy lepiej wykonują usługi, nie wymagają ścisłego nadzoru i nie zmieniają pracy.

W USA ponad 45 mln osób (42% siły roboczej USA) jest zatrudnionych jako kelnerzy, sprzedawcy w sklepach detalicznych, pracownicy umysłowi w sektorze usługowym, w szpitalach, szkołach, biurach lub przy świadczeniach innych usług osobistych. W sektorze

tym powstało w latach osiemdziesiątych najwięcej miejsc pracy. Obecnie pracownicy pierwszej linii w wielu przedsiębiorstwach cieszą się uznaniem, dobrze zarabiają i są zadowoleni z pracy. Podniósł się poziom obsługi, klienci są zadowoleni, wzrasta liczba klientów a płynność kadr się zmniejsza. Firmy uzyskują silną pozycję konkurencyjną.

System złych usług

Stwierdzono, że usługi wówczas są źle świadczone, gdy zostały wbudowane w zły system. W wielu supermarketach nadal praktykuje się niewłaściwy system, który powoduje nieuchronnie degradację usług. Pracowników traktuje się jak maszyny. Stanowiska pierwszej linii, mające kontakt z klientami, są zaprojektowane w sposób tak uproszczony, aby można było zatrudnić na nich prawie każdego. Nie stosuje się kryteriów doboru pracowników, nie oczekuje szczególnej wydajności, a oferowane wynagrodzenia są jak najniższe, praktycznie na poziomie ustawowego minimum. Możliwości awansu istnieją rzadko. Trudno jednak wyobrazić sobie restaurację bez kelnerów, szpitala bez pielęgniarek, hotele bez portierów i supermarkety bez sprzedawców. Im bardziej technologia staje się niezbędną częścią świadczenia usług, tym bardziej współdziałanie personelu przyczynia się do satysfakcji klienta i do zróżnicowania przedsiębiorstw.

Ekonomiczna strona usług

Śledzenie sprawności operacji w przedsiębiorstwie usługowym przy wykorzystaniu tradycyjnych systemów



TRUDNOŚCI W UZDROWIANIU...

- Niewłaściwa ocena rozmiarów sanacji. Zbyt niska ocena powoduje wybór niewystarczającej strategii. Zbyt wysoka - prowadzi do zmarnowania sił, potrzebnych przedsiębiorstwu po jego uzdrowieniu.

- Wyolbrzymianie słabości przedsiębiorstwa i niedocenywanie jego mocnych stron.

- Zapominanie o najważniejszym czynniku przedsiębiorstwa - o człowieku. Nawet najlepsza koncepcja sanacji nie może się udać bez pełnego za-

angażowania i akceptacji wierzącej w skuteczność podejmowanych działań i pełnej nadziei załogi. Często załoga traci zaufanie do kierownictwa. Należy też pamiętać, że przyczyną trudności przedsiębiorstwa bywa zderzenie odmiennych kultur przedsiębiorstw, co się ujawnia głównie przy sprzedaży przedsiębiorstw przez powierników. Prywatyzacja przedsiębiorstw wiąże się przeważnie z koniecznością wprowadzania ostrych form sanacji. Tu też konieczne jest uwzględnienie procesu

dopasowania różnych kultur przedsiębiorstw, a aspekt ten jest bardzo często pomijany.

opr. Janina Przesławszewska





miarowych nie jest możliwe. W przedsiębiorstwach prowadzących działalność w wielu miejscach przyjmowane są zwykle następujące założenia:

- lokalizacja, promocja sprzedaży i reklama, zaangażowanie doświadczonych kadry najwyższego szczebla,
- kontrola kosztów.

Oba założenia są słuszne tylko częściowo. Dobre położenie, interesująca reklama, chwytliwa promocja sprzedaży są bardzo dobrymi sposobami wejścia na rynek. Żadne przedsiębiorstwo nie może działać rentownie bez starannej kontroli wszystkich kosztów. Za mało uwagi przywiązuje się do roli pracowników, którzy będąc w bezpośrednich kontaktach z klientami, wpływają tym samym na zyski. Badania potwierdzają istotne znaczenie kontaktów z klientami. Liczba chętnych do ponownego skorzystania z usług zmniejsza się poważnie, jeżeli ich skargi nie są załatwiane natychmiast. A to zależy od kwalifikacji personelu. Koszt rekrutacji i przeszkolenia jednego pracownika sprzedaży wynosił w USA 900 dol. Trudno natomiast obliczyć zysk osiągnięty dzięki lepszej obsłudze klientów przez pracownika. Obecnie próbuje się oceniać zależność np. między doksztalceniem i płynnością kadr lub poprawą obsługi w wyniku mniejszej płynności. Zaczyna się więc wnikać w nową ekonomikę usług.

Płynność kadr i satysfakcja klientów mają bezpośredni związek. W Marriott Corporation stwierdzono, że redukcja płynności o 10% powoduje oszczędności większe od połączonych zysków operacyjnych dwóch działów. Dalszymi ukrytymi kosztami są wypłaty kompensacyjne dla zwalnianych pracowników, natomiast według badań wzmożone szkolenie zmniejsza płynność kadr.

Dokumentowanie krytycznych zależności między klientami, zyskami i pracownikami jest trudne. Ekonomika

wynikająca z lojalności klientów jest dopiero rozwijana, lecz takie nowoczesne przedsiębiorstwa jak Marriott, Merck i Ryder wykorzystują ją już przy opracowywaniu planów strategicznych.

Projektowanie usług

Głównym celem projektowania usług są potrzeby i oczekiwania klientów. Przedsiębiorstwa zamierzające wprowadzić jednoczesną sprzedaż usług w wielu oddziałach potrzebują nie urzędników, lecz sprzedawców, którzy potrafią to robić. Pierwszeństwo klienta oznacza konieczność określenia, jak i gdzie następuje ich współdziałanie z przedsiębiorstwem. Podnosi to rangę pracowników, którzy najlepiej świadczą usługi cenione przez klientów. Kierownictwo projektuje wspomaganie pracowników pierwszej linii i maksymalizację tworzonej przez nich wartości. Nieodłączną częścią projektowania są nowe definicje stanowisk pracy, nowa polityka kompensacyjna, nowe struktury i systemy organizacyjne. Dzięki temu przedsiębiorstwa osiągnęły wsłaniając sprawność ekonomiczną, na przykład w firmie Taco Bells w ciągu ostatnich trzech lat sprzedaż wzrosła o 60%, zyski ponad 25% rocznie. Firma drastycznie obniżyła ceny popularnych potraw wychodząc z założenia, że klienci cenią potrawę, obsługę i wygląd restauracji. Sprawdzono każdy aspekt operacji, a następnie radykalnie zmieniono role i zakresy odpowiedzialności na każdym szczeblu hierarchii

Obsługa została utworzona z utalentowanych, chętnie pracujących pracowników, których dokładnie informowano, jak działają ich jednostki organizacyjne. Takie zespoły nie potrzebowały licznego nadzoru. Od pracowników nadzoru wymagano szkolenia personelu i wspomagania, a nie kierowania i kontroli. Należało również wprowadzić nowe systemy informacyjne w celu pomocy w poprawie jakości, zwiększenia sprzedaży oraz monitoringu pomylek. W związku z tym kierownictwo zainicjowało zmiany w całym przedsiębiorstwie. Nowoczesne techniki informacyjne oszczędzają czas i dostarczają natychmiast dane o kosztach, pracownikach oraz o zadowoleniu klienta. Zaplecze zorganizowano jak kompleksowy system wytwórczy o dużej wydajności. Poszczególne czynności

zostały rozdzielone i skomasowane według ich rodzajów, co przyczyniło się do ekonomiki skali, a uwaga klientów i pracowników liniowych została skierowana na obsługę klientów.

Praca na pierwszej linii nie może być wykonywana przez niekompetentnych i niezaangażowanych pracowników. Potrzebni są pracownicy odpowiedzialni, umiejący pokierować sobą i sprostać oczekiwaniom klientów. Podczas doboru personelu zwraca się uwagę na postępowanie pracownika, z uwzględnieniem odpowiedzialności, pracy w zespole itp. Zmiany w organizacji stanowisk pracy i stylu zarządzania spowodowały dostrzegalną poprawę morale pracowników. Przewiduje się zmiany w systemie płac, a uzdolnieni pracownicy będą wynagradzani lepiej.

Zapobieganie niepowodzeniom

Nie ma jedynej strategii zapewniania konkurencyjności usług. Przewodzące przedsiębiorstwa postawiły na podnoszenie kwalifikacji i odpowiedni dobór pracowników. Praktyki doboru i rekrutacji różnią się od tradycyjnych. Przedsiębiorstwa wolą przeprowadzać rozmowy z dziesiątkami kandydatami, aby wybrać jednego. Tak więc zespół pracowników może charakteryzować się różnorodnością i jednocześnie jednolitością w doskonałym świadczeniu usług. Doksztalcenie jest traktowane jako środek zwiększający konkurencyjność i jako cel sam w sobie. Pracownicy są przyzwyczajani do myślenia i działania tak, jakby sami byli klientami. Doksztalcenie dotyczy wszystkich, a nie tylko pracowników nowych.

Nowy model zorientowany na klientów polega na inwestowaniu w doksztalcenie i systemy telekomunikacyjne. Dba się także o kierowników i ich doksztalcenie, oni bowiem spędzają większość czasu na pierwszej linii wśród pracowników. W ten sposób mają kontakt z klientami i przyjmują uwagi o jakości usług. Przeciwnikami zmian są zwykle kierownicy średniego szczebla, gdyż wtedy zagraża to ich stanowiskom. Reasumując należy stwierdzić, że dawniej klienci musieli akceptować niezadowolającą obsługę, obecnie nie muszą.



“Wnieszniaja Torgowlia”

Europa Wschodnia: problemy i perspektywy współpracy gospodarczej

Doronin J.: Wstocznaja Jewropa: problemy i pierspektiwy ekonomiczeskogo wzaimodiejstwija. *Wnieszniaja Torgowlia*, X 1991. Rosja

Zmniejszenie wielkości wzajemnego handlu krajów Europy Wschodniej i ZSRR wiąże się w zasadzie z zakończeniem działania mechanizmu wielostronnych rozliczeń opierających się na rublu transferowym, a także z demontażem struktur organizacyjnych RWPG. Po przyjęciu decyzji w roku 1991 o przejściu w rozliczeniach między krajami Europy Wschodniej a dawnymi Republikami Radzieckimi na waluty wymienne, nastąpił znaczny spadek w handlu. Uważa się, że ta decyzja była nie przemyślana i nie przygotowana. Obecnie wysuwane są różne propozycje dotyczące wzajemnych rozliczeń (włącznie z zawieraniem dwustronnych i wielostronnych porozumień płatniczych), wykorzystania walut narodowych, powstających rynkowych struktur w handlu oraz giełd, domów handlowych, banków itp.

Przed rozwiązaniem RWPG blisko 40% całego eksportu krajów Europy Wschodniej i ZSRR odbywało się w granicach tego ugrupowania ekonomicznego, w tej liczbie prawie 25% do Związku Radzieckiego. Tendencja do ograniczania wzajemnych obrotów towarowych w ramach RWPG

wystąpiła już w końcu lat osiemdziesiątych

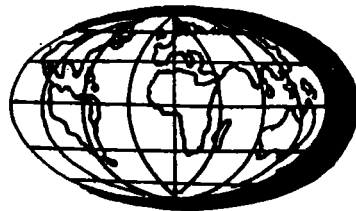
Rozpad wzajemnych powiązań ekonomicznych ma głębsze przyczyny niż niedoskonałość mechanizmu wzajemnej współpracy. Jest on uwarunkowany strukturalnymi zmianami w gospodarce krajów. Ograniczenie wielkości dostaw ropy naftowej i innych surowców z Rosji do krajów Europy Wschodniej nie tylko stwarza niemało problemów gospodarce tych krajów, ale także ogranicza importowe możliwości Rosji i innych republik.

Tworzenie wewnętrznych rynków w krajach Europy Wschodniej przebiega bardzo nierównomiernie, a tempo przeprowadzania reform gospodarczych jest znacznie zróżnicowane. Nie we wszystkich krajach przekształceniom ekonomicznym towarzyszą przedsięwzięcia antyinflacyjne, zmierzające do ograniczenia wydatków państwowych, zwiększenia wielkości produkcji i popytu. Wielkość produkcji spada, popyt maleje i zaostrzają się procesy kryzysowe w gospodarce. Według ocen angielskiej firmy badawczej “Morgan Stanley” wielkość produkcji przemysłowej w 1990 r. spadła w Bułgarii o 10,7%, na Węgrzech - o 10%, w Polsce - o 22%, w Rumunii - o 22%, w Czecho-Słowacji - o 4%. Bardzo nierównomiernie występują procesy inflacyjne. Niestabilność ekonomiczna i finan-

sowa nie tworzy dostatecznie silnej podstawy dla wzajemnej współpracy ekonomicznej.

Każdy kraj wschodnioeuropejski widzi możliwość stabilizacji swej gospodarki i przejścia do gospodarki rynkowej przede wszystkim w wyniku współpracy z Zachodem. Zachód natomiast stara się uwzględnić specyfikę trudności każdego kraju. Tym głównie tłumaczy się zróżnicowane podejście do problemów zewnętrznych zadłużeń, okazywania finansowej i technicznej pomocy, udostępniania handlowych i innych ulg. Taka polityka jest też wyraźnie widoczna w działalności międzynarodowych organizacji gospodarczych.

Wprowadzie we współpracy gospodarczej występują obecnie różne trudności, jednak należy sądzić, że współpraca ta zajmować będzie w tych krajach szczególne miejsce w powiązaniach ekonomicznych z zagranicą. Jest to zupełnie naturalne ze względu na ich bliskość geograficzną, porównywalny poziom rozwoju, podobieństwo rozwiązy-





wanych zagadnień. Niesłuszne byłoby jednak podtrzymywanie tych powiązań w sposób sztuczny, np. drogą wykorzystania walut narodowych we wzajemnych rozliczeniach. Wśród poważnych trudności, które napotykają wszystkie kraje Europy Wschodniej, najdotkliwszy jest kryzys możliwości płatniczych przedsiębiorstw i organizacji. Ograniczanie państwowych subsydiów dla produkcji, podrożenie kredytów, powstało wiele przedsiębiorstw w ciężkiej sytuacji finansowej. Dlatego starały się one przesunąć część swoich problemów na nabywców, podnosząc ceny wyrobów. Wiązało się z tym jednak ryzyko znacznego zmniejszenia popytu na produkcję.

Przedsiębiorstwa zostały zmuszone do realizowania swej działalności do realizowania swej działalności produkcyjnej opierając się na systemie wzajemnego kredytowania zakupu surowców, paliw, materiałów kompletujących. Na początku 1991 r. prawie 70% wszystkich przedsiębiorstw Czecho-Słowacji znalazło się na granicy finansowego bankructwa w wyniku braku możliwości płatniczych, w Polsce 60-70%. Analogiczny problem występuje na Węgrzech zmuszając państwo do praktykowania "miękkich ograniczeń budżetowych", podobnie dzieje się w Bułgarii i Rumunii.

Brak możliwości płatniczych przedsiębiorstw podważa stabilizację systemu kredytowego. Jak informowała prasa czecho-słowacka występuje tam reakcja łańcuchowa: przedsiębiorstwo nie otrzymując niezbędnych środków obciąża inne, te obciążają banki, a gospodarka narodowa balansuje na granicy katastrofy.

W warunkach, jakie ukształtowały się we wszystkich krajach wschodnioeuropejskich, byłoby nieos-

trożnością korzystanie we wzajemnych rozliczeniach z walut narodowych. Pojawia się perspektywa powiązania wszystkich przedsiębiorstw krajów wschodnioeuropejskich, a także byłego ZSRR jednolitym łańcuchem wzajemnych braków płatności, co powiększy wewnętrzne trudności ekonomiczne i finansowe. Należy też mieć na uwadze, że przejście do gospodarki rynkowej wprawdzie sprzyja stabilizacji ekonomicznej i podniesieniu efektywności produkcji, nie oznacza to jednak zbliżenia się krajów postsocjalistycznych do poziomu krajów o rozwiniętej gospodarce rynkowej.

Trzeba będzie dużo czasu na przezwycięzenie zacofania naukowo-technicznego, na pokonanie niedostatków w organizacji i kulturze produkcji, nauczenie się zarządzania gospodarką w skali przedsiębiorstwa i państwa. Czynniki te będą ograniczały integrację tych krajów z systemem gospodarki światowej. Stosunki Europy Wschodniej z Zachodem przez długi jeszcze czas będą utrudnione z powodu braku równowagi bilansu płatniczego, braku rezerw walutowych i zewnętrznego zadłużenia. Znaczną rolę w zbliżeniu interesów gospodarczych krajów Europy Wschodniej oraz byłego ZSRR mogą odegrać dokonywane na wielką skalę inwestycje zagraniczne w tych krajach. Dla zagranicznych przedsiębiorstw, stawiających przed sobą poważne cele, kraje te nie są jednak szczególnie interesujące.

Ekonomiczna, techniczna i strukturalna polityka krajów Europy Wschodniej będzie zmierzała do pełniejszej integracji z systemem gospodarki światowej. Praktyczne znaczenie będą mieć jednak rynki państw sąsiednich, o zbliżonej strukturze. Doświadczenie uczy, że dwustronne wzajemne powiązania ekonomiczne mają nie tylko plusy, ale i minusy. Sprzyjają wprawdzie rozwojowi produkcji, ale także deformują zagraniczne powiązania i mogą utrudnić rozwój produkcji w dalszej perspektywie. Obecnie w krajach Europy Wschodniej zaczyna się dostrzegać, że zachodnia pomoc ekonomiczna jest dla partnerów we wzajemnym handlu przeszkodą w

rozwoju ich eksportu. Zgodnie z warunkami zachodnich kredytodawców kraj korzystający z kredytu powinien zakupić towary tam, gdzie ten kredyt uzyskał.

Przyszłość mechanizmu płatniczego krajów wschodnioeuropejskich wiąże się przede wszystkim ze stabilizacją wewnętrznych i zewnętrznych możliwości płatniczych walut narodowych, spełnianiem przez nie swych pieniężnych funkcji w ramach gospodarki narodowej, uzdrowieniem finansowej sytuacji przedsiębiorstw i ich prywatyzacją, rozwojem i wzmocnieniem narodowych systemów bankowych, liberalizacją działalności gospodarczej i wspieraniem przedsiębiorczości. Dopiero wówczas dopływ zagranicznego kapitału będzie sprzyjać pozytywnym zmianom w strukturze gospodarczej krajów Europy Wschodniej.

Sens ekonomiczny każdego mechanizmu płatniczego polega na usunięciu przeszkód w zakresie wzajemnych rozliczeń wynikających z przepływu towarów, usług, siły roboczej i kapitałów poprzez granice narodowe. Liberalizacja w tej sferze stosunków ekonomicznych musi opierać się na aktywnym wykorzystaniu walut narodowych. Oznacza to dalszy postęp na drodze wewnętrznej wymiennalności walut narodowych. Ich wyjście poza granice narodowe jest krokiem do ich zewnętrznej wymiennalności.

W miarę osiągnięcia względnego zbilansowania gospodarek krajów Europy Wschodniej mechanizmy współdziałania z Zachodem (np. stabilizujące programy Międzynarodowego Funduszu Walutowego, dwustronna pomoc i in.) wyczerpią swoje możliwości. Wówczas pojawią się zagadnienia wielostronnej współpracy, tworzenia funduszy wspierających pogłębianie procesu regionalnego podziału pracy i podnoszenia efektywności rynku wschodnioeuropejskiego. Taki zwrot w polityce będzie w znacznej mierze pokrywać się z interesami krajów zachodnioeuropejskich.

