

przeгляд

organizacji **5**



Miesięcznik

Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

99



- Globalizacja z ludzką twarzą – rozmowa z prof. dr. hab. MARKIEM BELKĄ, doradcą prezydenta RP ds. ekonomicznych 3

UŚWIADOMIONA NIEKONIECZNOŚĆ

- Będziecie rzeczywolitych – Dariusz Teresiński 7

- Menedżerowie w uczącej się organizacji – Józef Penc 8
- Organizacja wirtualna – wady i zalety – Robert Kamiński 13
- Alianse strategiczne w przemyśle komputerowym – Maciej Cieśliski ... 17
- Przemiany w organizacji jako wynik rozwoju systemów komputerowych – Celina Olszak 20
- Wiodące rozwiązania rynku energii elektrycznej w świecie – Marian Kłysz 25

FINANSE

- O możliwości ujednolicenia wyboru inwestycji według kryteriów *NPV* i *IRR* – Czesław Sułkowski 29
- Przydatność analizy sektorowej w procesach restrukturyzacyjnych przedsiębiorstw – Edward Urbańczyk 33
- Obszary zmian implikowane wdrożeniem systemu budżetowania kosztów – Arkadiusz Januszewski 36

OMÓWIENIA, RECENZJE, NOTY 41

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Nowe spojrzenie na planowanie – „Harvard Business Review” – opr. Grażyna Aniszewska 42

Globalizacja z ludzką twarzą

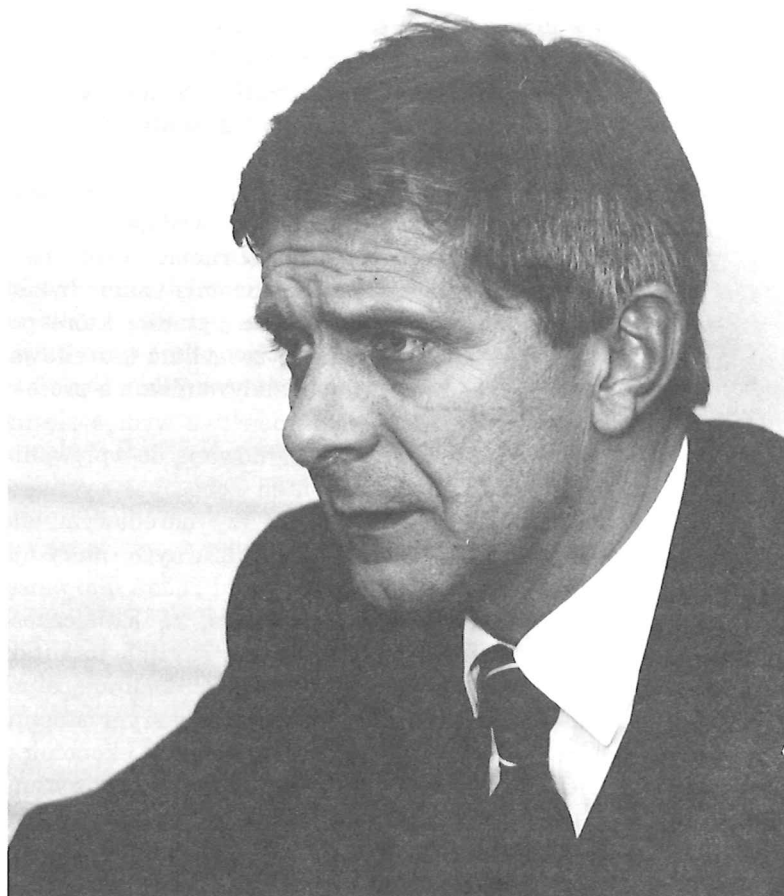
Rozmowa z prof. dr. hab. MARKIEM BELKĄ, doradcą prezydenta RP ds. ekonomicznych

Jakie najważniejsze problemy stoją dziś przed ekonomią?

Przede wszystkim musimy więcej dowiedzieć się o człowieku. Jeśli dziś mówimy o bezrobociu, o nie-dopasowaniu struktury kapitału ludzkiego, ludzkich kwalifikacji i aspiracji do potrzeb procesu gospodarowania – to znaczy, że człowiek, jako czynnik wytwórczy powinien stać się przedmiotem bardzo głębokiej (i zapewne interdyscyplinarnej) analizy. Teoretycy i praktycy życia gospodarczego zastanawiają się, jak zapewnić większą mobilność społeczną. I nie chodzi tu jedynie o mobilność siły roboczej, w sensie geograficznym i międzyzawodowym. Głównym problemem staje się obecnie gospodarowanie czasem w trójkącie: praca, czas wolny i doksztalcanie – co do proporcji oraz sekwencji i usytuowania poszczególnych działań w ramach doby, tygodnia czy roku. Samo określenie czasu wolnego, jako okresu, kiedy nie zajmujemy się pracą ani doksztalcaniem, wymaga głębokiego zastanowienia i analizy: czy np. życie rodzinne należy kwalifikować jako czas wolny, skoro służy przygotowaniu do aktywności społecznej i ekonomicznej kolejnego pokolenia? A co z działalnością społeczną albo polityczną? Z kolei praca i doksztalcanie, jako ściśle ze sobą związane, w przyszłości być może będą traktowane jako dwa oblicza tego samego rodzaju aktywności.

Operacje na innych elementach kapitału mamy dość dobrze opanowane; w zakresie mobilności kapitału finansowego nastąpiła nawet, można to tak określić, pewna hipertrofia. Natomiast zjawiska takie jak bezrobocie – także strukturalne – oraz obniżona jakość życia, wynikają w znacznej mierze właśnie z niskiej mobilności kapitału ludzkiego. Brak gotowości do zmiany, a nawet zgody na zmiany powoduje kurczowe trzymanie się dawnych wzorców aktywności rodzinnej, społecznej i zawodowej.

Kolejne ciekawe zagadnienie to gospodarowanie informacją. Ekonomika informacji rozwija się od kilkunastu już lat i dzięki temu wiemy sporo na temat powstawania, gromadzenia oraz pewnych szczególnych cech informacji, takich jak nieprzejrzystość czy brak symetrii w dostępie do informacji uczestników procesów gospodarczych. Dysponujemy pewną wiedzą teoretyczną, ale nie umiemy wdrożyć wynikających z niej wniosków i postula-



Fot. Stefan Zubczewski

tów. Dla przykładu, zawirowania na światowych rynkach finansowych powstają częściowo na skutek nieprzejrzystości informacji i z braku symetrii w dostępie do informacji. Powstające w wyniku tego tzw. bańki spekulacyjne z czasem pękają, wywołując zjawiska kryzysowe nie tylko w dziedzinie finansów, ale i w realnej gospodarce.

Trzecim obszarem, któremu ekonomia będzie musiała poświęcić wiele uwagi, są usługi społeczne. Dotychczas była to raczej domena polityków, a nie ekonomistów, tymczasem w końcu okazało się, że państwo – nawet jeśli nie ma zamiaru wycofać się z odpowiedzialności za te dziedziny życia społecznego – to musi uwzględniać w swoich działaniach na tym polu zasady racjonalności ekonomicznej. Model czysto liberalny, w którym obywatele sami troszczyliby się o swoje zdrowie, bezpieczeństwo i edukację następnych pokoleń, nie znalazł nigdzie zastosowania. Nie znaczy to jednak, że obecne rozwiązania – w których politycznie (a nie ekonomicz-

nie) oszacowane zapotrzebowanie na usługi społeczne określa, jaka powinna być ich podaż, a finansowaniem ma się zajmować budżet państwa – da się utrzymać w niezmiennym kształcie. Skoro racjonalność ekonomiczna ma mieć zastosowanie do organizacji służby zdrowia czy szkolnictwa – to znaczy, że trzeba więcej wiedzieć o tych sferach.

Wspomniał Pan o aspiracjach. Czy ekonomia ma coś do powiedzenia w tej kwestii – a przecież kształtowanie aspiracji odbywa się przede wszystkim na wolnym i globalnym rynku mediów?

Narzędzia czysto ekonomiczne wydają się w tym zakresie nie dość skuteczne. W ramach instrumentarium stworzonego przez ekonomię trudno byłoby nawet sformułować wszystkie pytania, które powinny zostać postawione w związku z kształtowaniem się aspiracji i ich oddziaływaniem na procesy ekonomiczne. Wprawdzie państwo wydaje się instytucją naturalnie predestynowaną do wpływania na aspiracje swoich obywateli – choćby w wymiarze kulturowym, patriotycznym czy narodowym, ale doświadczenia systemów totalitarnych nakazują dużą ostrożność w formułowaniu zadań dla państwa. Jednocześnie widzimy dziś, że skuteczność kształtowania aspiracji, nawet w skrajnie totalitarnych ustrojach, okazała się fikcją: dominujące postawy są bowiem w znacznie większym stopniu odzwierciedleniem realnych stosunków ekonomicznych (gospodarka niedoborów, pozamerytoryczna selekcja kadry menedżerskiej itp.) niż obowiązującej ideologii. Nie znaczy to jednak, że ten czynnik nie powinien być badany – obecnie jednak trudno wyrokować, jakie okażą się wyniki tych badań i czy będą miały praktyczne zastosowanie. Wypadałoby na przykład wiedzieć, w jakich warunkach aspiracje mają mobilizujący wpływ na działania ludzi, a kiedy mogą działać demobilizująco. Polem do takich badań mogłaby być przede wszystkim Afryka – kontynent, który wyraźnie „odstaje” od ogólnoświatowych trendów cywilizacyjnych. Jaki wpływ na sytuację w Afryce miały media propagujące tam model życia charakterystyczny dla cywilizacji zachodniej? Europejczyk czy Japończyk, oglądając amerykańskie seriale, zdaje sobie sprawę, że ich bohaterowie w realnym życiu poza pieczeniem befsztyków na grillu koło basenu, musieli skończyć jakieś szkoły, gdzie pracują (zazwyczaj dłużej niż osiem godzin dziennie), być może należą do partii politycznej (która zajmuje się rozwiązywaniem konfliktów), dokonują wyborów dotyczących podziału dochodów pomiędzy konsumpcję i inwestycje, tolerują wokół siebie ludzi innej narodowości, koloru skóry, wyznania itd. To wszystko nie jest takie oczywiste poza zachodnim kręgiem kulturowym

i podane bez rozumnego komentarza może wywoływać najróżniejsze reakcje. Ale to już zdecydowanie wykracza poza ramy ekonomii – przynajmniej w jej dzisiejszym kształcie.

A jak Pan ocenia wagę dylematu pomiędzy rosnącymi potrzebami starszego pokolenia (którego rosnąca presja demograficzna wydaje się stałą ogólnoświatową) a koniecznością inwestowania w przyszłość, a więc głównie w edukację?

Waga tego problemu została doceniona choćby w tym, że realizujemy dziś w Polsce reformę systemu zabezpieczeń społecznych. Model wymiany międzygeneracyjnej nie wytrzymuje próby czasu i widać, że w tradycyjnej postaci nie przetrwałby prawdopodobnie najbliższych kilkunastu lat.

Jednocześnie mamy do czynienia nie tylko z *greying societies*, ale także ze zjawiskiem istotnego wydłużenia się okresu aktywności – przecież to, że ludzie dożywają osiemdziesiątki, oznacza, że statystycznie są znacznie zdrowsi w podeszłym wieku, niż to miało miejsce kilkadziesiąt lat temu. Pierwszy problem, jaki się z tym wiąże, to wydłużenie lub uelastycznienie czasu pracy. Wiadomo, że górnik, czy hutnik w wieku 65 lat nie może konkurować na rynku pracy z człowiekiem dwudziestoparoletnim, ale bankowiec, prawnik, urzędnik administracji państwowej, konsultant – jak najbardziej (oczywiście pod warunkiem, że zachowa zdolność aktualizacji i uzupełniania swojej wiedzy). Podział na pracę fizyczną i umysłową ma tu znaczenie zdrowotne, ale istotniejszy jest podział na pracę twórczą i „przytaśmnie”. Biorąc pod uwagę, że zwiększa się liczba ludzi pracujących twórczo, należy liczyć się z tym, że emerytura jako okres, kiedy „nie chodzi się do pracy” powoli stanie się zjawiskiem mniej jednolitym. Wielu ludzi prawdopodobnie zechce kontynuować działalność zawodową, choć zapewne na innych zasadach – np. kontraktu czy umowy o dzieło – nie rezygnując jednocześnie z emerytury, która w projektowanym systemie należy im się z racji zgromadzonego w funduszu emerytalnym kapitału, a nie jako świadczenie społeczne, wypłacane z kieszeni pracujących podatników. Obecnie tego typu pomysły są odrzucane z powodu strachu przed bezrobociem wśród ludzi młodych, ale z czasem, jeśli tendencje stagnacyjne w demografii pogłębią się i utrwalą, może nam zabraknąć na rynku pracy młodych ludzi, którzy wprawdzie nie mają doświadczenia, ale są bardziej dynamiczni, innowacyjni i otwarci na zmiany. Jednocześnie wzrośnie zapotrzebowanie na aktywnych zawodowo ludzi po sześćdziesiątce, i to nie tylko – jak obecnie – naukowców, czy artystów. Taka sytuacja oznaczałaby dość istotną zmianę modelu społeczeństwa i byłaby

zgodna ze wspomnianą wcześniej tendencją do wzrostu mobilności siły roboczej.

Dylemat inflacja czy bezrobocie nie spędza już chyba ekonomistom snu z powiek, ale za to mamy do czynienia ze zjawiskiem spadku płac realnych, przy stosunkowo wysokim (i niemalejącym) bezrobociu. Czy to jest nowa zależność typu *trade-off*, czy raczej dodatnie sprzężenie zwrotne?

W okresie około 150 lat burzliwego rozwoju Europy i Ameryki zazwyczaj popyt na ręce do pracy podążał (z pewnym przesunięciem fazowym) za podażą. Jeśli pominiemy kraje znajdujące się w permanentnym strukturalnym kryzysie, to właściwie obraz dzisiejszej sytuacji nie odbiega zbytnio od tego, co było w przeszłości. To raczej bliska perspektywa wyolbrzymia pewne zjawiska.

Zjawiska, obwiniane o powodowanie bezrobocia – jak np. robotyzacja – dotyczą głównie sfery produkcji materialnej, której udział w globalnym produkcie brutto wciąż się zmniejsza. Tymczasem rośnie zapotrzebowanie na usługi, a tych na razie nie daje się zautomatyzować – poza, być może, dostępem do informacji, który – głównie dzięki Internetowi – prawdopodobnie niedługo prawie całkiem się „obeżludni”. Pięćdziesiąt lat temu nikt nie mógł przypuszczać, że największą gałęzią gospodarki światowej będzie turystyka, która zatrudnia dziś kilkadziesiąt milionów ludzi. Skoro nikt nie przewidział takiego rozwoju turystyki, jest wielce prawdopodobne, że za kilka lat powstaną lub rozwiną się takie sfery działalności ludzkiej, które dadzą zatrudnienie nowym pokoleniom. Ci ludzie będą mieli nowe potrzeby, a ich zaspokajanie da zajęcie innym.

Stopa bezrobocia – faktycznie dość wysoka w Europie – wynika w znacznym stopniu ze sztywności europejskiego rynku pracy i wysokich świadczeń socjalnych. W USA bezrobocie jest bardzo małe – bliskie tzw. naturalnej stopie bezrobocia – i od lat nie rośnie, a spadać nie bardzo ma z czego. Natomiast spadek płac realnych, który miał miejsce od końca lat 70. do połowy lat 90., obecnie został zatrzymany, co wiąże się właśnie z bardzo niską stopą bezrobocia. Wynika to z określonych zmian nie tylko demograficznych, ale także w zakresie struktury zatrudnienia. W USA przez ostatnie dziesięciolecie znacząco rosła aktywność zawodowa kobiet. O ile w latach 50. czy 60. pracujące panie były czymś zupełnie wyjątkowym, o tyle teraz do rzadkości należą małżeństwa, w których żona jest na utrzymaniu męża, a samotne kobiety – których jest coraz więcej – oczywiście także pracują. Ten strumień zasilania rynku pracy uległ obecnie wysyceniu.

W Stanach dobrobyt rósł przez lata nie dlatego, że rosły płace, ale dlatego, że coraz więcej ludzi brało udział w jego wytwarzaniu. Zasilenie rynku pracy wiązało się z naturalnym spadkiem płac, a kiedy popyt przewyższył podaż, płace zaczęły rosnać – mamy więc do czynienia z klasycznymi procesami ekonomicznymi.

Ale przecież konkurencja w dziedzinie kosztów pracy dawno już przekroczyła granice państwowe i odbywa się na globalnym rynku, czego skutek jest taki, że płace w Ameryce czy Europie zaczyna się porównywać nie ze średnią krajową, ale z Chinami i Indonezją.

Jeśli patrzy się na problem z perspektywy USA albo Niemiec, to rzeczywiście można mieć niewesołe myśli, ale spójrzmy na to z punktu widzenia Chińczyków czy Indonezyjczyków – oni mają wreszcie stabilne źródło przewag komparatywnych, co pozwoli im się rozwijać. Jest to model gospodarczy zupełnie inny niż praktykowana dawniej modernizacja napędzana sprzedażą surowców. Kraje arabskie, które nie biorą udziału w globalnym rynku pracy, mogą pewnego dnia obudzić się z ręką w nocniku pełnym ropy, na którą nie będzie specjalnego zapotrzebowania. Nasz, polski, punkt widzenia także powinien być nacechowany optymizmem, ponieważ w globalnej wymianie nasza oferta jest nadal atrakcyjna cenowo.

Postęp cywilizacyjny, jaki dokonał się w ostatnich kilkadziesiąt latach na obszarze Azji, Ameryki Południowej i Europy Środkowowschodniej, wyraźnie pokazuje, że globalizacja nie jest wcale demodem, który pożera dobrobyt, tylko bardzo efektywną maszyną do proliferacji dobrobytu. A że przy okazji jest testem prawdy dla wielu firm i gospodarek narodowych – tym lepiej – przecież brak bodźców do rozwoju, to najkrótsza droga do degeneracji.

Proliferacja dotyczy nie tylko dobrobytu, ale i kultury, a także aspiracji. Różnice kulturowe, które ujawniają się w tym procesie, są źródłem wielu problemów, ale przecież bez konfrontacji (oby pokojowej) nie może być mowy o wzajemnym poznaniu i wymianie. Pytanie, czy „wartości azjatyckie” są istotnie różne od „wartości amerykańsko-europejskich”, jest nie do rozstrzygnięcia na gruncie teoretycznym, natomiast w praktyce kontaktów (nie tylko ekonomicznych) zostanie zapewne sformułowana jakaś na nie odpowiedź.

Czy wielobiegunowy świat będzie umiał lepiej sobie radzić z kryzysami?

Bardzo trudno jest wystawić jednoznaczną ocenę ze sprawności radzenia sobie z kryzysami świata, poprzednio – dwubiegunowemu, a obecnie – jedno-

biegunowemu (ten biegun leży dziś w USA). Nie mając punktu odniesienia, możemy jedynie spekulować na temat tego, jak skutecznie, w odniesieniu do teoretycznego optimum, radzono sobie z kryzysami w przeszłości i jak to będzie w nadchodzących czasach. Ocena tej skuteczności w bardzo dużym stopniu zależy od perspektywy i przekonań oceniającego.

Jeśli nie możemy obiektywnie ocenić tego co jest, tym trudniej porównywać ze stanem obecnym to, co będzie. Świat wielobiegunowy będzie musiał wypracować mechanizmy stabilizacji oparte na instytucjach globalnych, w których siłą rzeczy uzgadnianie stanowisk będzie trudniejsze niż dziś w MFW czy Banku Światowym. Potrzeba takich mechanizmów i instytucji już dziś wydaje się oczywista, należy więc mieć nadzieję, że z czasem dojdzie do ich powstania. To co dzieje się w Kosowie wymagało reakcji świata, ale skoro świat jako całość nie był w stanie podjąć żadnej decyzji, decyzję podjęło NATO. Mamy więc do czynienia z powstawaniem zrębów nowego ładu politycznego, w którym istotną rolę odgrywa instytucja o aspiracjach globalnych, ale przecież nie będąca reprezentacją wszystkich zainteresowanych stron. Podobnie może być z gospodarką: jeśli instytucje międzynarodowe nie będą sobie radziły z kryzysami, to zajmą się tym instytucje (lub firmy) reprezentujące być może nie całkiem globalny punkt widzenia, ale przynajmniej skuteczne w działaniu.

Czy w ekonomii istnieje możliwość uzgodnienia zespołu aksjomatów, których kwestionowanie automatycznie stawiałoby osoby biorące udział w debacie publicznej poza nawiasem racjonalności?

To jest postulat tyleż kuszący, ile – wiem to z doświadczenia – niewykonalny. Pewne żelazne prawidła dotyczące bilansu (czy to przedsiębiorstwa, czy gospodarki narodowej) obowiązują zawsze i zasadniczo nie są kwestionowane...

Poza przypadkiem, kiedy dochodzi do debaty o deficycie budżetowym. A wtedy można usłyszeć np., że jeśli coś jest słuszne w ocenie mówiącego, to musi zostać sfinansowane, a pytanie „czym kosztem” jest traktowane jak inwektywa.

Dlatego właśnie wspominałem o doświadczeniu, jako czynniku pozwalającym mniej emocjonalnie obserwować poziom debaty ekonomicznej. Na przestrzeni ostatnich lat dokonana się w Polsce – w społeczeństwie, w mediach i wśród polityków – niebywała wprost przemiana. Nawet jeśli ktoś chce coś sfinansować z budżetu (jakieś skądinąd słuszne, ale

kosztowne projekty) to nie proponuje, żeby wydrukować pieniądze, tylko żeby zaciągnąć dług, bo do tego sprowadza się deficyt budżetowy. To, że jednocześnie mruga okiem do swojego elektoratu, nie wynika z niewiedzy w zakresie ekonomii, tylko z określonych mechanizmów politycznych. Nikt w Polsce nie twierdzi dziś, że deficyt budżetowy jest nieważny – spory dotyczą ewentualnych skutków jego (zazwyczaj nieznacznego) powiększenia. Praktyczny problem polega na tym, że ustępstwo w jednej sprawie powoduje osłabienie argumentacji w sporze z innymi potrzebującymi, a dodanie tych wszystkich niewielkich korekt faktycznie rozsadziłoby budżet. Trzeba jednak pamiętać, że intencją rozmaitych lobbies nie jest bynajmniej rozbicie budżetu i że z ich perspektywy deficyt, i owszem, jest groźny, ale jeszcze groźniejsze wydaje się niezaspokojenie ważnych społecznych potrzeb. Mamy więc do czynienia nie tyle z brakami w edukacji ekonomicznej, ile z niedostatkiem ogólnogospodarczej perspektywy i świadomości pośrednich skutków uległości wobec licznych nacisków.

Zgodzę się natomiast z poglądem, że mało jest dziś dyskusji ekonomicznych, w których dochodziłoby do konfrontacji rzeczowych argumentów. Np. debatę pomiędzy premierem Balcerowiczem i ministrem Kropiwnickim obserwowałbym z wielkim zainteresowaniem. Nawet jednak i bez niej – poziom dyskusji ekonomicznej, na wszystkich praktycznie szczeblach abstrakcji, ogromnie się podniósł. Następuje wyraźne wypieranie poglądów dziwaczkich i ekstremalnych, mimo iż są one bardziej widowiskowe i lepiej sprzedają się w mediach. Pozorna różnorodność wynika głównie z tego, że w ekonomii i w polityce – jak na rynku – każdy pragnie zindywidualizować swój produkt, ale w sumie, po odrzuceniu tych ornamentów, okazuje się, że poglądy ekonomiczne koalicji i opozycji niewiele się różnią, a pomiędzy ekonomistami nie ma różnic, które byłyby widoczne na pierwszy, drugi i trzeci rzut oka. Wszyscy zgadzają się, że żelazną tożsamością gospodarki jest zależność poziomu deficytu handlowego od deficytu budżetowego. Jeśli (z jakichś powodów) zależy nam na zmniejszeniu tego pierwszego, to musimy – przy innych warunkach nie zmienionych – zredukować ten drugi. Chyba że mamy jakiś sposób, żeby zwiększyć skłonność do oszczędzania. Nie mamy? – to trudno, ale to już jest dyskusja i ona toczy się wokół tego, jak osiągnąć pewne cele gospodarcze i polityczne, dysponując określonymi zasobami. I w tej dyskusji nikt nie zaproponuje zmniejszania deficytu handlowego poprzez wzrost zadłużenia budżetu.

Dziękuję Panu za rozmowę.

Rozmawiał Dariusz Teresiński

Dariusz Teresiński

Będzieje rzeczypołitych

Miejsce akcji: Wydział Komunikacji Urzędu Miejskiego w jednej z podwarszawskich gmin. Szeroki korytarz w kształcie litery L. W jego krótszym ramieniu dwa okienka. W każdym okienku – miła panienka. Naprzeciwko dłuższego ramienia L – drzwi, a na jego końcu – przejście do dalszych części urzędu. Kolejka stoi w sposób rozwichrzony, jednak zasadniczo przecina oś komunikacyjną dłuższego ramienia litery L, więc co chwila musi się rozstępować i przepuszczać osoby przemierzające korytarz. Wreszcie jeden z petentów mówi: „Mili Państwo, staśmy pod ścianą, to nie będą po nas chodzić”. Kolejka z wyraźnym ociąganiem przynosi się pod ścianę. Po kilkunastu minutach odrasta wszakże w starym kształcie. Petent o społecznikowskim zacięciu jest już jednak za rogiem i niebezpiecznie blisko celu, więc nie ma zamiaru z pozycji moralnego autorytetu pouczać dorosłych w końcu obywateli województwa mazowieckiego, jak sobie mają organizować życie, żeby nie musieć co chwilę się rozstępować niby Morze Czerwone.

Drugi przykład – znany, często przywoływany, bynajmniej nie zdezaktualizowany, a wręcz narznięwający znaczeniami – to problem wąskiego gardła. Dwa pasy drogi przechodzą w jeden, powiedzmy prawy. Lewym śmigają luksusowe auta, taksówki, a nawet autobusy i dźwigi, a na prawym w zbożnym trudzie posuwają się (a właściwie są posuwani – i to na własną prośbę) kierowcy mający w takiej sytuacji drogowej kodeksowe pierwszeństwo.

Sytuacja trzecia: do warsztatu wulkanizacyjnego szczęśliwie czynnego w sobotę przyjeżdża kierowca (człowiek pracy, więc przed 17 w tygodniu nie bardzo ma czas) z prostym zadaniem. Trzeba zdjąć koła z zimowym ogumieniem, na felgi znajdujące się bagażniku założyć letnie opony, wyważyć je i przykręcić do samochodu, a zimowe schować do bagażnika. Po godzinie samochód stoi na letnich gumach, ale są one założone na te same felgi, na których poprzednio były zimowe, a zimowe opony leżą luzem. Po krótkiej wymianie zdań i kolejnej godzinie opony znajdują się na właściwych miejscach. Wtaczając zimowe koła do piwnicy kierowca stwierdza jednak, że nie zostały one wyważone, więc jesienią czeka go kolejna wizyta u wulkanizatora.

Wspólny mianownik tych sytuacji – jakże słusznie kojarzący się w tym miejscu ze szkołą podstawową – to brak efektywnego koordynatora i/lub skutecznych procedur komunikacyjnych pomiędzy kluczowymi uczestnikami tych zdarzeń: tworzącymi w niewłaściwym miejscu ogon kolejki, po dżentelmeńsku, ale wbrew zdrowemu rozsądkowi przepuszczającymi kierowców nie mających pierwszeństwa, oraz wyłączającymi myślenie w godzinach pracy, na co przeciętny klient może nie być przygotowany.

Właściwym miejscem dla tworzenia mechanizmów, które zapobiegałyby powstawaniu sytuacji nieoptymalnych ze społecznego punktu widzenia, są instytucje edukacyjne. Przysposobienie do życia w społeczeństwie jest przy tym bardziej być może potrzebne niż do życia w rodzinie, ponieważ w skrajnym przypadku modelową rodzinę można obejrzeć w tv, natomiast serialu o dobrze zorganizowanym społeczeństwie dotychczas nie wyprodukowano. Internalizowanie pozytywnych zachowań społecznych jest dużo bardziej skomplikowane, bo skutki są zazwyczaj znacznie oddalone od przyczyn, a ich wzajemne związki trudne do zidentyfikowania bez użycia zaawansowanych narzędzi socjologicznych. Szkoła mogłaby uczyć optymalnych zachowań w sytuacjach kolejkowych i drogowych, a nawet wulkanizacyjnych, organizując dzieciom ciekawe zajęcia grupowe w formie zabawy. Tymczasem w podstawówkach problemem jest prosta integracja klasy wokół zadań związanych z normalnym życiem szkoły, a nawet zapewnienie przestrzegania podstawowych reguł (że nie bije się dziewczynek). Określanie funkcji wypląt w typowych sytuacjach społecznych, wzorce zachowań, ich konsekwencje, koszty emocjonalne, obejmowanie przywództwa (trwałego i okazjonalnego), wybór i negocjowanie rozwiązań, symulacje skutków określonych działań – to wszystko brzmi swojsko w środowisku menedżerów i wykładowców szkół zarządzania, ale nic nie mówi specjalistom od nauczania początkowego. Tymczasem menedżerowie, szczególnie średniego szczebla, stanowią dziś w świecie wymierający gatunek. Coraz więcej ludzi podejmuje ryzyko samodzielnego zarządzania swoim życiem zawodowym, w czym ich utwierdzają procesy globalizacyjne. Firmy zajmują się zimmym walcowaniem własnych struktur, czego skutek jest taki, że kluczowi pracownicy motywowani są możliwościami działania, a pozostałych najchętniej zatrudniono by na umowę-zlecenie. Skutek jest taki, że społeczeństwo, którego członkowie (mimo zaniku formalnych struktur i hierarchii) będą w stanie skutecznie ze sobą współpracować w typowych i nietypowych interakcjach, będzie miało przewagę komparatywną w stosunkach z innymi społeczeństwami. Amen.

Tymczasem, jak donosi serwer Ministerstwa Finansów, wydatki na oświatę i wychowanie wynieść mają w tegorocznym budżecie 1,5% wydatków. Jeśli porównamy z tą „znaczącą ilościowo ciffra” 21% przeznaczonych na ubezpieczenia społeczne – w praktyce jest to czysta konsumpcja, przewyższająca zresztą ponaddwukrotnie deficyt budżetowy – będziemy mieli odpowiedź na zadane dawno temu pytanie, jakie też będą rzeczypołite.

Józef Penc

Menedżerowie w uczącej się organizacji

Uwagi wstępne

Każda organizacja rozumiana jako zespół ludzi mających wspólny cel i posługujących się określonymi zasobami i procesami do jego realizacji, wyodrębniony ekonomicznie i noszący charakter społeczny, musi się stale zmieniać i doskonalić siebie i swoje stosunki z otoczeniem. Musi być organizacją inteligentną, wrażliwą na zmiany i uczącą się nowego. Musi służyć celom systemów ją otaczających, aby osiągać coraz większe własne korzyści i przychylność osób oraz instytucji, które mają wpływ na jej pozycję w otoczeniu i na jej przyszłość¹⁾.

Taka organizacja powiększa stale swoje największe bogactwo – wiedzę, która dla współczesnej firmy staje się uniwersalnym substytutem wszystkich zasobów: kluczowym zasobem rozwiniętej organizacji, bardziej nawet istotnym niż kapitał finansowy. W rezultacie, staje się ona organizacją wysoko zintelektualizowaną, zdolną do konkurencji²⁾.

Tworzenie takiej organizacji przebiega według pewnego cyklu, w którym fazami są: poznanie (świadomość), adaptacja, innowacja i realizacja, tworząc sieć wzajemnie powiązanych dziewięciu podstawowych elementów, takich jak: przyswajanie, zrozumienie, nauczanie, rozwiązywanie, komunikacja, myślenie, wartość, zachowanie i wiedza³⁾.

Świadomość (wiedza, przyswajanie i rozumienie) oznacza zdolność do rozpoznania i przewidywania odpowiedniej potrzeby otoczenia oraz powiększania posiadanej wiedzy o zjawiskach. Stara i nowa wiedza wzbogaca proces zrozumienia i wyzwala możliwość patrzenia perspektywicznego oraz odczytywania rezultatów. Świadomość firmy powinna rzecz jasna uwzględniać perspektywę strategiczną, aby mogła ona dostosować swoje możliwości i potencjał do odpowiednich trendów rozwoju (por. rysunek 1).

Adaptacja (nauczanie i rozwiązywanie) oznacza zdolność do reagowania na elastyczność potencjalnych problemów poprzez wykorzystanie aktualnej wiedzy i znalezienie sposobów dopasowania problemów do odpowiedniego środowiska wewnętrznego i zewnętrznego. Zakres adaptacji w firmie określa kompetencje przez wykorzystanie posiadanej wiedzy i wdrożenie procesu intensywnego uczenia się rozwiązywania nowych problemów generowanych przez szybkie zmiany, jakie zachodzą w otoczeniu.

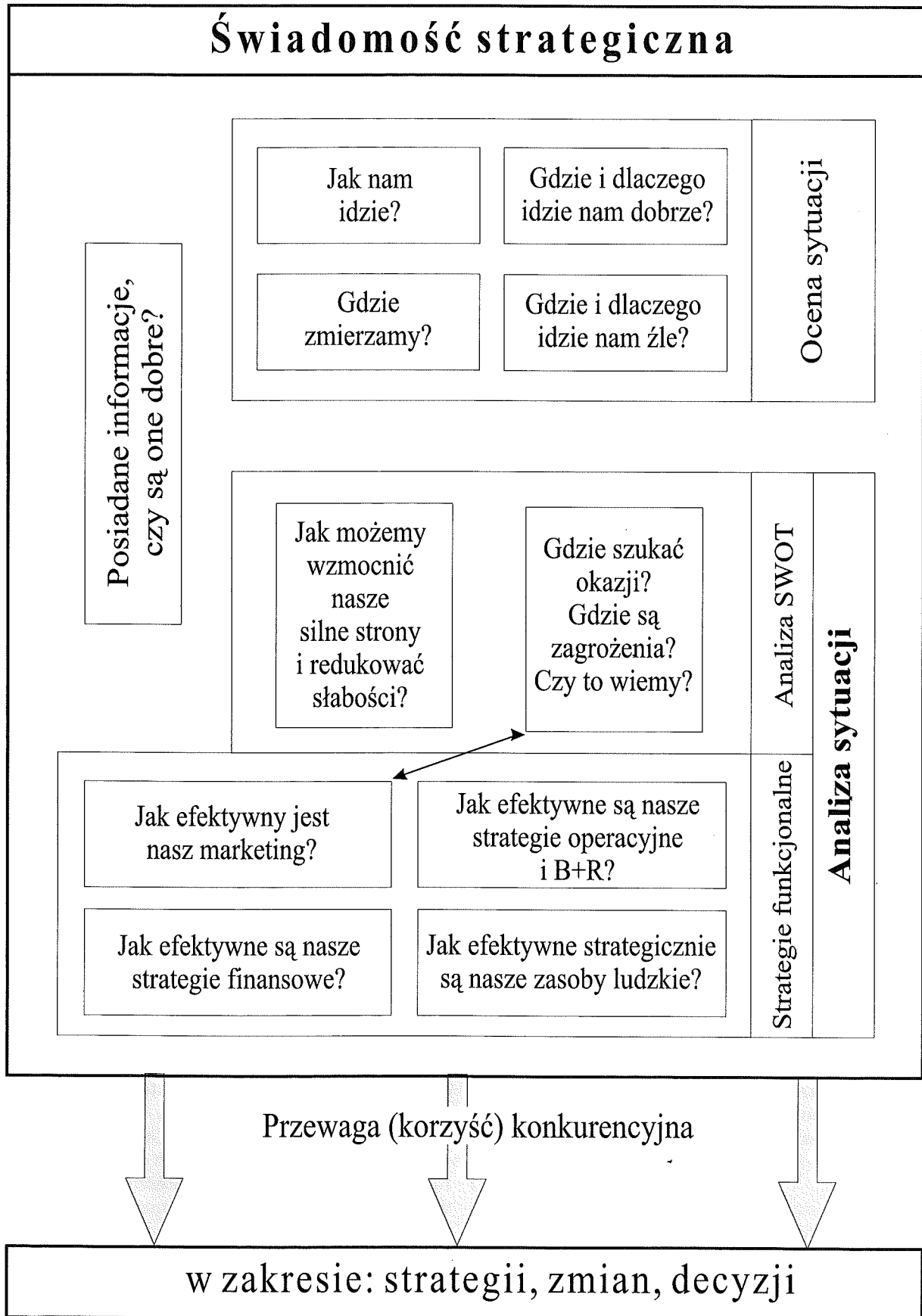
Innowacje (myślenie i komunikowanie) oznacza zdolność do kreowania nowej wiedzy w celu łączenia wykorzystania wpływu i rozwoju otoczenia oraz sytuacji w samej organizacji. Poszerzanie zdolności do innowacji wymaga stałego pobudzania kreatywności pracowników, która powinna wynikać z wewnętrznej potrzeby i chęci działania pracownika. Jest to bardzo ważne zadanie naczelnego kierownictwa każdej organizacji, gdyż zdolność do innowacji stanowi dzisiaj zasadniczy, a często nawet jedyny, środek zwiększania przewagi konkurencyjnej firmy.

Realizacja (wartości i zachowania) oznacza zdolność do wykorzystania odpowiedniej wiedzy i określenia zestawu efektywnych kompetencji oraz przekształcenia ich we wzorce zachowania w codziennej nietypowej działalności. W procesie realizacji szczególnie ważne jest przyjęcie i przestrzeganie norm i wartości. Muszą być one autentyczne, aby mogły stanowić odpowiednie wzorce zachowań dla ludzi, którzy przecież mają swoje własne potrzeby i interesy, nie zawsze rzecz jasna zbieżne z potrzebami i interesami firmy. Firma więc musi kształtować społeczność wyznającą wspólne wartości.

Badania amerykańskie wykazały, że wspólne wartości⁴⁾:

- pobudzają poczucie własnej skuteczności,
- zwiększają lojalność w stosunku do organizacji,
- ułatwiają osiągnięcie zgody co do kluczowych celów organizacji i jej członków,
- zachęcają do etycznie właściwych zachowań,
- sprzyjają wyteżonej i ofiarnej pracy,
- redukują poziom stresu i napięcia związanego z pracą,
- rozwijają poczucie dumy z przynależności do organizacji,
- ułatwiają zrozumienie zadań stojących przed pracownikami,
- zachęcają do pracy zespołowej i kreowania ducha firmy.

Nowoczesna firma musi się więc stawać organizacją inteligentną, a nawet wysoce zintelektualizowaną i coraz większą uwagę musi przywiązywać do tworzenia potencjału intelektualnego swoich pracowników. O jej efektywności i pozycji na rynku przestaje decydować nakład materiału i pracy fizycznej, a podstawowym źródłem przewagi konkurencyjnej staje się „inteligentne przetwarzanie”, czyli wiedza zawarta w produkcie⁵⁾. Wiedza w takiej



Rys. 1. Świadomość strategiczna w zarządzaniu firmą

Źródło: J.L. THOMPSON, *Strategic Management. Awareness and Change*, London 1993, s. 37.

firmie staje się czynnikiem strategicznym, dobrem dostępnym dla wszystkich, a jej kierownictwo tworzy klimat sprzyjający twórczości i innowacji, zapewniając szeroki dostęp do informacji, współpracę i poparcie, odpowiednie zasoby finansowe, materialne i ludzkie, inwestując w badania i pozostawiając swobodę w wyborze i rozwiązywaniu problemów, a także tolerując i zachęcając do podejmowania ryzyka⁶⁾. Taka organizacja wyróżnia się tym, że *„w większym stopniu niż inne organizacje ma zdolność i gotowość do poznawczego oczekiwania. Ponadto potrafi w sposób stosunkowo obiektywny rozróżniać, czy powstające problemy w zarządzaniu mogą (jeszcze) zostać rozwiązane w ramach istniejącej struktury, czy też wymagają raczej rozwiązania innowacyjnego i zmieniającego system”⁷⁾.*

Ucząca się organizacja powstaje dzięki stałemu podnoszeniu wiedzy i zmianie mentalności pracowników, którzy uczą się przejmowania większej odpowiedzialności i korzystania z szerszych swobód, większej przedsiębiorczości w myśleniu i działaniu. Nie jest to jednak proces automatyczny i nie powinien też być kojarzony z seminariami i kursami. Uczycie trzeba się przede wszystkim w procesie pracy: na podstawie własnych osiągnięć i błędów, od klientów, konkurentów i specjalistów. Bez „sponsora” na górze nie ma też uczącej się organizacji.

Proces uczącej się organizacji muszą zatem prowadzić menedżerowie wysokiego szczebla, korzystając z fachowych porad ekspertów i doradców, którzy znają metody socjotechniczne, umieją przekonywać do zmian, przekazują krytyczne oceny. Menedżerowie muszą zmienić zupełnie sposób pojmowania swoich ról jako przełożonych i rozumienie zarządzania, które oznacza dzisiaj przede wszystkim pobudzanie przedsiębiorczości, rozumianej jako *„umiejętność dostrzeżenia i wykorzystania nowych możliwości produkcyjnych, usługowych czy organizacyjnych dających szansę na duży zysk, w warunkach braku pewności co do sukcesu całego przedsięwzięcia”⁸⁾.* Muszą więc zmienić swój styl kierowania zespołami ludzkimi, zrozumieć, że nowoczesne kierowanie nie polega na sprawowaniu władzy nad innymi, lecz na utrzymaniu i rozwijaniu systemu współpracy, zapewnieniu harmonijnych stosunków między ludźmi, koncentrowaniu ich energii, ukazywaniu kierunków (wizji przyszłości), wytwarzaniu wiary w wytyczone cele, zapewnieniu optymalnych warunków pracy i pozytywnego nastawienia do wszelkich zmian w organizacji.

W uczącej się organizacji powinno więc dominować zarządzanie przedsiębiorcze, czyli taki zestaw działań skierowanych na jej zasoby i takie środki motywacji, aby nie tylko menedżerowie, ale także pracownicy byli „chcivi nowych rzeczy” i by stale poszukiwali zmian, szybko na nie reagowali i wykorzystywali je jako okazje do podejmowania nowych działań i weryfikowania ich rezultatów na rynku⁹⁾. Aby mieli oni takie nastawienie, muszą się stawać

coraz bardziej kreatywni, tzn. muszą być bardziej motywowani przez zainteresowanie problemami niż przez wyższą płacę, która także powinna zależeć w sposób zasadniczy od ich energii i inicjatywy zaangażowanej w poszukiwanie i zastosowanie nowych pomysłów i innowacji.

Menedżer jako organizator i przywódca

Każda organizacja, by mogła kontynuować swoje istnienie i działanie, powinna być efektywna, tzn. powinna osiągać nie tylko optymalne relacje korzyści do ponoszonych kosztów, lecz także wyzwalać zasoby ludzkiej energii i inwencji do urzeczywistniania wyznaczonych celów. Tę efektywność powinni zapewnić firmie jej menedżerowie. Taka jest zresztą ich podstawowa funkcja. *„Menedżer – pisze Z. Zbichorski – tworzy całość, większą niż suma jej części składowych, ma stworzyć efektywną produkcję, która wytwarza więcej niż wynosi suma włożonych w nią zasobów. Podobnie jak dyrygent orkiestry symfonicznej tworzy muzyczną całość; menedżer jest zawsze kompozytorem i dyrygentem. Musi harmonizować trzy główne funkcje przedsiębiorstwa; zarządzanie przedsiębiorstwem, zarządzanie niższymi menedżerami i zarządzanie pracownikami i pracą. Menedżer musi planować każde działanie, brać pod uwagę najbliższą i długofalową perspektywę”¹⁰⁾.*

Warunkiem zapewnienia firmie niezbędnej efektywności jest przede wszystkim skuteczne nią zarządzanie. Oznacza ono umiejętność wyboru właściwych celów, czyli właściwych rzeczy do zrobienia. Każdy menedżer powinien więc być skuteczny, tzn. znajdować właściwe przedmioty działania i w optymalny sposób koncentrować na nich zasoby i wysiłki. *„Być skutecznym – pisze P.F. Drucker – to właściwe pojęcie dla szefa (...). gdziekolwiek dany szef pracuje, w biznesie czy w szpitalu, w jakiejś agencji rządowej czy w związku zawodowym, na uniwersytecie czy w armii, oczekuje się od niego przede wszystkim, że doprowadzi do zrobienia tego, co należy. A to po prostu oznacza, że oczekuje się od niego skuteczności”¹¹⁾.*

Skutecznego menedżera trudno jest opisać, trudno jest nakreślić jakiś wzorec dobrego „przywódcy”. Skuteczni menedżerowie, których spotykamy służbowo czy prywatnie różnią się między sobą temperamentami i zdolnościami, sposobem bycia – słowem wszystkim tym, co różni od siebie różnych ludzi, a więc także tych „nieskutecznych”. Jednakże w jakiejś dziedzinie są oni z pewnością kompetentni i potrafią rozwiązywać właściwe dla niej problemy w sposób efektywniejszy od innych, którymi zazwyczaj kierują.

U menedżerów ceni się różne cechy charakteru oraz umiejętności teoretyczne i praktyczne. Równie dobre efekty mogą osiągnąć ludzie o różnych charakterach i zdolnościach. Jednakże ci, którzy zwrócili na siebie uwagę swoimi ponadprzeciętnymi re-

zultatami, mają wiele cech wspólnych, które zapewniają im status wybitnego menedżera, zdolnego do osiągnięcia sukcesu. Wyróżniają się oni nieprzeciętnym zaangażowaniem w pracę, gruntownym wykształceniem, są entuzjastami, wiedzą, jaką chcą iść drogą, mają świadomość stopniowych celów swego wysiłku i przemyślany wybór środków do ich osiągnięcia, potrafią dostrzegać zachodzące w otoczeniu zmiany i wykorzystywać je jako podstawę do kreatywnych i zyskowych działań. Wielu specjalistów uważa, że źródeł ich sukcesu należy szukać w ich postawie, w stosunku do życia. Postawa, ufność we własne siły i wreszcie rozwój naturalnych zdolności są czynnikami rozstrzygającymi.

Praktyka zarządzania na Zachodzie wykształciła cztery wzorce osobowe (profile psychologiczne) menedżerów. Są to: menedżerowie odważni, wyzywający, niezadowoleni i konformiści¹²⁾.

Menedżerowie odważni to menedżerowie „zmierający naprzód” w kierunku przyszłego kształtu organizacji. Dążą oni do zaprezentowania się jako ludzie wartościowi, dojrzały, umiejący się przysłużyć sprawie, na której im zależy. Ich odwaga wynika z posiadanej wiedzy i doświadczenia, na podstawie których formułują swój osąd o funkcjonowaniu organizacji. Jeśli źle ona funkcjonuje, cierpi na tym ich poczucie własnej wartości, czują się urażeni w swej zawodowej dumie. Identyfikują się oni z organizacją i starają się dostarczyć wskazówki do pożądanej odnowy organizacji.

Menedżerowie wyzywający to menedżerowie „sprzeciwiający się” istniejącej strukturze funkcjonowania organizacji. Pragną oni również odnowy, lecz zmiernają do tego poprzez wykazanie niekompetencji przełożonych, domagają się ukarania winnych za błędy popełnione w przeszłości i są stale nastawieni na konfrontację z aktualną władzą.

Menedżerowie niezadowoleni to menedżerowie „oddalający się” od organizacji. Odrzucają oni zastany porządek, lecz nie są zdolni do wypracowania żadnego programu zmian na lepsze, brakuje im energii, ambicji i chęci działania. Odczuwają swoją sytuację jako beznadziejną, ale nie wierzą w odnowę, w jej sens i potrzebę. Nie identyfikują się z organizacją, utrzymują wobec niej dystans i odgradzają się od panujących w niej niewygód i uciążliwości.

Menedżerowie konformiści to menedżerowie „płynący z prądem”. Uznają oni organizację w jej obecnym kształcie za rozwiązanie optymalne, pragną, aby była ona taka sama w przyszłości, a domaganie się jej zmiany traktują jako „sianie zamętu”. Ich motywacją jest dążenie do bycia akceptowanym w organizacji, niekwestionowania jej porządku i bronięcia wartości utrwalających ich pozytywny obraz i zajmowaną pozycję.

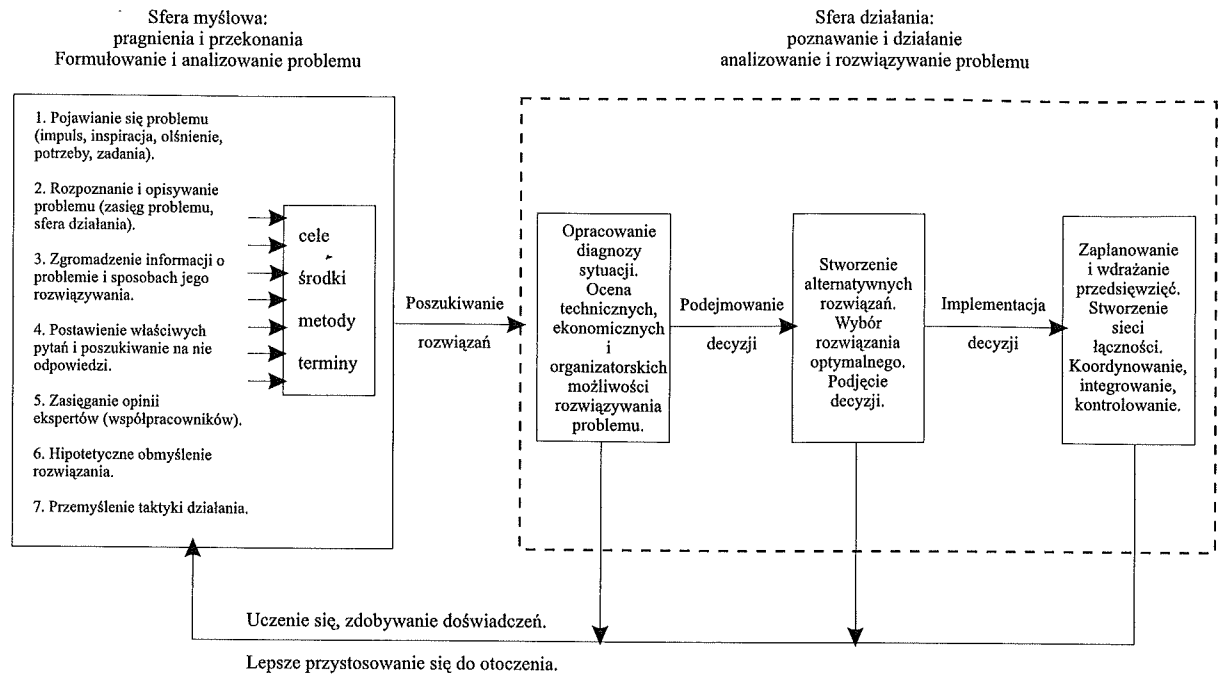
Zarządzanie nowoczesnym przedsiębiorstwem wymaga oczywiście menedżerów odważnych, zmierzających ku lepszej organizacji, wprowadzających zmiany, a nawet zmian poszukujących, potrafią-

cych szybko reagować na ich pojawienie się oraz wykorzystywać je jako sposobności do podejmowania nowych ryzykownych działań. Obecnie, w trudnych czasach transformacji, szczególne znaczenie ma właśnie odwaga, chęć podejmowania ryzyka i ponoszenia za nie odpowiedzialności¹³⁾. Zarządzanie nie jest dzisiaj administrowaniem, a więc tą funkcją, którą może pełnić człowiek słaby, chwiejny i nie mający odwagi działania. Menedżer musi wprowadzać zmiany, narażając się przy tym wszystkim, którzy preferują sprawdzone sposoby i statyczne modele, w ostateczności prowadzące do stagnacji i ruiny. Musi on planować przyszłość swoją i swojej firmy możliwie dokładnie i na wiele lat. Musi przewidywać i oceniać przyszłe wydarzenia, oczekiwać ich i umieć je wykorzystywać. Musi nawet przygotowywać różne warianty postępowania na różne ewentualności¹⁴⁾. Musi też stale podejmować mniej lub bardziej odważne decyzje, a każda odważna decyzja zawiera ryzyko, od którego nikt nie może go uwolnić. Jeśli opanuje go lęk przed wydarzeniami i brak wiary w podejmowanie decyzji, szybko straci sprawność działania. Toteż musi on wychodzić naprzeciw wydarzeniom, korzystając z odpowiednich informacji. Jednakże informacje pozwalają wnioskować, przewidywać, lecz przyszłość nigdy nie jest pewna. Zarządzanie wymaga więc w tych warunkach wiele twórczej i inspirującej energii, pomysłowości i wyobraźni, a nawet eksperymentowania, czyli stosowania śmiałych rozwiązań w niepewnych sytuacjach i dbałości o to, aby wszyscy zmiernali w pożądanym kierunku, a więc umiejętności kreatywnego rozwiązywania problemów wynikających z relacji przedsiębiorstwo-otoczenie. Model takiego rozwiązania prezentuje rysunek 2.

„Wzorcowemu” menedżerowi przypisuje się dzisiaj różne, bardzo pozytywne cechy. Uważa się, że musi on mieć zarówno autorytet formalny, jak i nieformalny – zasadzający się na władzy, umiejętnościach fachowych (kompetencji) i racjonalności działania (kreatywności). Musi on mieć osobowość „wartą” tego, aby go słuchać. W świetle opinii różnych specjalistów zajmujących się zarządzaniem, w przeszłości cechy wybitnego menedżera to:

- wysokie kwalifikacje zawodowe (doskonały specjalista), wiedza psychologiczna i zdolności organizacyjne;
- umiejętności komunikowania się z ludźmi i rozumienia ludzi, uznanie dla ich poczucia wartości i osobistego znaczenia;
- poczucie odpowiedzialności społecznej i zmysł pracy zespołowej;
- stwarzanie pozytywnej motywacji do pracy i dbanie o właściwą atmosferę pracy;
- bezpośrednie, odważne angażowanie się w problemy, gotowość do ponoszenia ryzyka i odpowiedzialności;
- dbałość o wspólne interesy i uznane wartości, poczucie wspólnoty przy rozwiązywaniu problemów;





Rys. 2. Model rozwiązywania problemów w firmie

Źródło: opracowanie własne.

- umiejętność kalkulacji i analizowania poziomu ryzyka (ryzyko antycypowane i kontrolowane), poszukiwania szans i szybkiego reagowania na pojawiające się okazje;
- koncentracja działań na podstawie ustalonych priorytetów oraz cierpliwość, wytrwałość i upór w dążeniu do osiągnięcia wytyczonych celów;
- zdolność do działania pod naciskami zewnętrznymi, utrzymywania sprawności w sytuacjach pełnych napięć i świadomość granic własnych możliwości (odporność na frustracje i obciążenia psychiczne);
- uczciwe załatwianie spraw z innymi partnerami (uczciwość i wiarygodność poczynań), tworzenie atmosfery szczerości i otwarcia, uprzejmość i wyrozumiałość oraz jasne wyrażanie swoich myśli;
- poczucie własnej wartości, pewność siebie i przedsiębiorcze myślenie, zdolność przewidywania i przekonywania, umiejętność godzenia racjonalności z intuicją;
- posiadanie wizji rozwoju przedsiębiorstwa i rozumienie konieczności zmian jako podstawy kreatywnych i zyskowych działań oraz łączenie zagadnień bieżących z perspektywicznymi;
- odczuwanie potrzeby uzupełniania zdobytej już wiedzy, rozszerzania praktycznych umiejętności kierowniczych i dążenie do osiągania wysokiego poziomu profesjonalizmu (swoistego mistrzostwa w działaniu).

Józef Penc

PRZYPISY

- ¹⁾ Te osoby i instytucje nazywają się *stakeholders* (zainteresowani, „interesariusze”). „Organizacja – piszą G.G. Dess i A. Miller – musi wychodzić naprzeciw potrzebom

różnych »klientów«, jak: konsumenci, dostawcy, pracownicy, właściciele i publiczność w szerokim znaczeniu. Grupy te nazywamy *stakeholders*, ponieważ one same mogą decydować o sukcesie bądź klęsce organizacji” (G.G. Dess, A. Miller, *Strategic Management*, McGraw-Hill, New York 1993, s. 4).

- ²⁾ Por. A.H. TOFFLEROWIE, *Budowa nowej cywilizacji*, Wyd. „Zysk i Ska”, Poznań 1996, s. 38–55.
- ³⁾ W.M. GRUDZEWSKI, J. HEJDUK, *Koncepcje kreowania organizacji inteligentnej w przedsiębiorstwie*, „Organizacja i Kierowanie” 1997, nr 4, s. 3–22.
- ⁴⁾ *Lider przyszłości*, praca zbiorowa pod red. F. HESSELBEIN, M. GOLDSMITHA i R. BECKHARDA, Business Press, Warszawa 1997, s. 122.
- ⁵⁾ Por. A.H. TOFFLEROWIE, *Budowa nowej cywilizacji*, cyt. wyd., s. 57.
- ⁶⁾ R.A. WEBBER, *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1990, s. 486–487.
- ⁷⁾ H. STEINMANN, G. SCHREYÖGG, *Zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1995, s. 308.
- ⁸⁾ W.T. BIELECKI, *Skuteczna przedsiębiorczość*, „Master of Business Administration” 1997, nr 2, s. 23.
- ⁹⁾ P.F. DRUCKER, *Innowacja i przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa 1992, s. 30–38.
- ¹⁰⁾ Z. ZBICHORSKI, *Rewolucja menedżerska*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1997, nr 11, s. 7.
- ¹¹⁾ P.F. DRUCKER, *Menedżer skuteczny*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1994, s. 13.
- ¹²⁾ N.A. HORNSTEIN, *Managerial Courage: Individual Initiative and Organization Innovation*, „Personel” 1986, nr 7, s. 16–21.
- ¹³⁾ Por. K. DOKTÓR, *Zawód menedżera w warunkach transformacji*, „Master of Business Administration” 1997, nr 4, s. 40–42.
- ¹⁴⁾ Por. D. HAHN, *Tendencje rozwojowe zarządzania strategicznego*, „Organizacja i Kierowanie” 1993, nr 2, s. 21–36.

Autor – dr hab. jest profesorem nadzwyczajnym Politechniki Łódzkiej, członkiem KNOiZ PAN.

Robert Kamiński

Organizacja wirtualna – wady i zalety

Wstęp

Informatyzacja zarządzania i rozwój technologii komputerowej umożliwiają powstanie i funkcjonowanie nowej organizacji przedsiębiorstwa – organizacji wirtualnej. Obok wielu zalet, które opisano poniżej, często podkreśla się negatywy z nią związane. W. Piotrowski wymienia np. problem kontroli realizacji funkcji przekazanych partnerom, zaufania, szpiegostwa przemysłowego (ochrona zastrzeżonych informacji i technologii) [10]. Pewne kontrowersje budzi oprócz tego słaba kultura organizacyjna, rozmyta tożsamość organizacji wirtualnej, utrudnione w jej ramach praktykowanie etyki biznesu oraz funkcjonowanie organizacji wirtualnej jako organizacji permanentnie uczącej się.

Idea i cechy organizacji wirtualnej

Scholz, tłumacząc słowo wirtualny, pisze, że wirtualna rzecz to taka, która nie istnieje realnie, ale może zaistnieć. Wirtualność danego obiektu polega na tym, że jego cechy nie istnieją fizycznie, ale w razie konieczności mogą być obecne (są możliwe) [13]. Zgodnie z definicją:

■ Wirtualność jako cecha odnosi się jedynie do obiektów i nie występuje sama z siebie.

■ Wirtualne obiekty charakteryzują się brakiem pewnych fizycznych atrybutów pierwotnego przedmiotu, a mimo to realizowane są pierwotnie związane z nim efekty lub cechy zachowania. Daje się to osiągnąć wyłącznie za pomocą specjalnych rozwiązań, a wynikiem jest łatwa do zdefiniowania korzyść.

Organizacja wirtualna jest systemem zorientowanym na cel, którego elementy sterują się samodzielnie. Granica systemu dopasowuje się płynnie do aktualnych warunków [1].

Opis organizacji wirtualnej dokonany został za pomocą czteroczęłowego modelu organizacji Leavittta [3].

Rozszerzając kategorię celu o wizję i zamierzenie, można powiedzieć, że wizją twórców organizacji wirtualnej jest organizacja o maksymalnej, lecz teoretycznie możliwej, zdolności adaptowania się przedsiębiorstwa do zmieniającego się otoczenia. W dążeniu do urzeczywistnienia wizji formułowane są zamierzenia opisujące podstawowe zasady funkcjonowania organizacji wirtualnej, jak np. stały

dobór pożądanego stopnia centralizacji lub zapewnienie, mimo specjalizacji jednostek, wszechstronności organizacji. Cele są konkretyzacją zamierzeń; określają, co, kto i kiedy ma osiągnąć.

Struktura organizacji wirtualnej jest elastyczna. Tradycyjnie elastyczność może być zapewniona m.in. dzięki redundancji albo luźnym sprzężeniom. Redundancja umożliwia – z jednej strony – generalizację organizacji, z drugiej przyczynia się do niewykorzystania nadmiernych zasobów, wysokich kosztów i niskiej wydajności. Luźne sprzężenia są zaprzeczeniem klasycznych rozwiązań organizacyjnych o sprzężeniach ścisłych, w których czas wystąpienia efektu wpływu jednego zjawiska na drugie jest krótki, a prawdopodobieństwo, że zjawisko B przybiera postać w następstwie zmiany, jaka zaszła w zjawisku A, wysokie [6]. Odejście od sprzężeń ścisłych zapewnia spontaniczność i kreatywność, ale ogranicza niezawodność i efektywność typową dla organizacji mechanistycznej.

W organizacji wirtualnej elastyczność zapewniona jest dzięki strukturze organizacyjnej w formie sieci. Według Koźmińskiego „...sieci składają się z coraz mniejszych jednostek ogniskujących w sobie jedynie podstawowe umiejętności (core competencies), dające w danej konfiguracji przewagę konkurencyjną” [2, s. 37]. Jednostki tworzące sieć, wchodzą w różne związki, zależnie od wykonywanych zadań. Jest to możliwe dzięki globalnym sieciom informatycznym i ogólnodostępnym bazom danych. Tak osiągnięta elastyczność nie ma wad typowych dla redundancji i luźnych sprzężeń.

Główną cechą organizacji wirtualnej jest teoretycznie nieograniczona jej wielkość – mimo faktycznie małych rozmiarów. Organizacja wirtualna zachowuje się tak, jakby jej wielkość była dużo większa, niż jest to w rzeczywistości. Technologia informatyczna pozwala małym przedsiębiorstwom łączyć mocne strony małych organizacji z korzyściami, do jakich dostęp miały jedynie duże przedsiębiorstwa. Sieciowe struktury organizacyjne umożliwiają kilku partnerom wspólne korzystanie z zasobów przez tymczasowe połączenie niezależnych jednostek. A to oczywiście, integruje procesy i powiększa organizację [8].

Praca w organizacji wirtualnej przybierać może trzy zasadnicze formy [8]:

● pracy grupowej – przy wytwarzaniu kompleksowych i innowacyjnych produktów,



- *networking* – pozyskiwanie usług i dóbr od innych jednostek organizacyjnych sieci – w *networkingu* realizuje się głównie projekty i zadania o charakterze jednostkowym,

- *teleworking* – oparte na technologii informatycznej rozproszone wykonywanie zadań charakteryzujących się autonomią (np. twórczość) i ocenianych zależnie od wyników.

Interesującą formą organizacji wirtualnej jest system swobodnej przedsiębiorczości wewnątrzorganizacyjnej (*free-intra-prise system*) [9]. Podstawową jego cechą jest zapewnienie w ramach organizacji możliwości wyboru między dwoma (lub więcej) dostawcami tych samych usług. Użytkownik, który w tradycyjnej monopolistycznej organizacji ma do dyspozycji albo usługi świadczone przez pracowników organizacji centralnie (funkcja lub komórka świadcząca usługi umieszczona np. w centrali), albo w sposób zdecentralizowany (funkcja lub komórka należą np. do poszczególnych działów lub dywizji), jest pozbawiony możliwości swobodnego wyboru. System swobodnej przedsiębiorczości wewnątrzorganizacyjnej, określanej jako „wolnorynkowy”, jest oparty na wolnym wyborze między alternatywnymi dostawcami usług w ramach organizacji.

Zasadnicza różnica między organizacją wirtualną, a systemem swobodnej przedsiębiorczości polega na tym, że w organizacji wirtualnej dostawcy wywodzą się spoza firmy, natomiast w systemie swobodnej przedsiębiorczości wielu z nich wywodzi się z tej samej organizacji. Oprócz tego pracownicy i zespoły mają w nim prawo do tworzenia przedsiębiorstw wewnątrz organizacji, co przyczynia się do redundancji, która nie występuje w organizacji wirtualnej.

Członkowie organizacji wirtualnej (**ludzie** w modelu Leavitta) charakteryzują się [8]:

- w pracy grupowej: umiejętnością przejęcia odpowiedzialności za czynności o charakterze kierowniczym, odpowiedzialnością za jakość wykonywanych zadań, zdolnością stawiania sobie samemu celów, samokontrolą oraz inicjatywą w rozwiązywaniu problemów i konfliktów;

- w *networkingu*: umiejętnością nawiązywania kontaktów na zewnątrz zespołu i zdobywania zewnętrznych informacji, kooperacją z innymi zespołami w celu rozpoznawania nowych potrzeb i wymagań klientów,

- w *teleworkingu*: gotowością do pracy na odległość, wysoką wydajnością, fachową wiedzą, zdolnością samomotywacji, samodzielnej pracy, samodyscypliny i samokontroli, samodzielnego organizowania pracy, osiągania samodzielnie nakreślonych celów.

Do podsystemu społecznego organizacji zalicza się także kulturę organizacji. Scholz uważa, że z punktu widzenia budowy i udanego funkcjonowania organizacji wirtualnej kultura organizacyjna pełni szczególną rolę. Wpływa ona przede wszystkim na motywację (poprzez identyfikację pracow-

ników z organizacją) i koordynację (poprzez określone sposoby myślenia) [13].

Jednak ukształtowanie się kultury organizacyjnej w organizacji wirtualnej jest dużym problemem [13, 7]. Główną przeszkodą jest jej bardzo duża dynamika. Częste zmiany zespołów, w których się współpracuje i duża różnorodność kooperantów utrudniają wykształcenie jednego spójnego wzoru zachowań, norm oraz wartości. Jak piszą: Osterloh i Frost, wirtualna organizacja, w przeciwieństwie do aliansów strategicznych, opiera się jedynie na krótkoterminowych formach współpracy, co wynika z ciągłych zmian produktów i sposobów działania w zależności od potrzeb odbiorców. Taka krótkoterminowa współpraca uniemożliwia wykształcenie się wzorów owocnej współpracy, ponieważ kultura organizacyjna jest rezultatem procesu długotrwałego uczenia się w obcowaniu z problemami otoczenia i koordynacji wewnętrznej. Utrzymanie kultury utrudniają m.in.:

- rzadkie kontakty członków organizacji między sobą. Kultura organizacyjna odnosi się do wspólnych zapatrywań, wartości i wzorców. Jest tworzona przez grupę w czasie wspólnego rozwiązywania problemów otoczenia i koordynacji wewnętrznej oraz przekazywania w procesie społecznym [15],

- słabe identyfikowanie się pracowników z organizacją [13]. Kierownictwo utrzymuje część fizycznych stanowisk pracy (biurek i gabinetów) w centrali, co podtrzymuje u pracowników poczucie przynależności do organizacji i pozwala na zachowanie symboli statusu [17],

- mniejsze możliwości koordynacji poprzez kontakty nieformalne [13],

- zbyt daleko posunięte uniezależnienie się uczestników organizacji, rozbieżność celów, interesów i opinii. *Teleworking* zapewnia swobodę podziału czasu pracy, możliwość pogodzenia życia zawodowego i rodzinnego, brak potrzeby częstego przebywania w organizacji (zamieszkiwanie daleko od zakładu pracy) [17].

Według Scholza, odnoszenie sukcesów przez organizacje wirtualne jest możliwe tylko wtedy, gdy partnerzy współpracujący ze sobą wykazują podobne wzory zachowań, norm oraz wartości, a przede wszystkim elementy kultury oparte na wzajemnym zaufaniu i tolerancji [13]. Zaufania wymaga ograniczona możliwość kontroli działań poszczególnych pracowników i kooperujących organizacji, a bez tolerancji nie ma współpracy z osobami i organizacjami o odmiennej kulturze. Scholz podkreśla też konieczność integracyjnej wizji, która spaja organizację wirtualną w całość i prowadzi ją do osiągnięcia nadrzędnego celu.

Technologia organizacji wirtualnej to obok komputerów osobistych, skanerów do obróbki dokumentów, drukarek, telefonów i telefaksów również rozbudowana infrastruktura telekomunikacyjna, która pozwala na przewyższenie granic czasu i przestrzeni. Szeroko już dostępne osiągnięcia

w dziedzinie telekomunikacji (Internet, ISDN) pozwalają na współpracę przestrzennie oddalonych od siebie kooperantów. Najnowsze rozwiązania w rodzaju DQDB (Distributed Queue Dual Bus) oraz ATM (Asynchronous Transfer Mode) umożliwiają zastosowanie interaktywnych aplikacji multimedialnych i wspólną realizację zadań z użyciem sekwencji wideo lub przeprowadzaniem telekonferencji.

Problemy i niebezpieczeństwa

Z punktu widzenia pracowników, organizacja wirtualna ma następujące zalety i wady:

■ Pracownicy podejmują decyzje, sprawują kontrolę i ponoszą odpowiedzialność za swoje działania, co sprzyja samorealizacji. Wadą może być stres, zbyt wysokie oczekiwania ze strony kierownictwa oraz zbyt duża odpowiedzialność.

■ Organizacja wirtualna stwarza możliwości kariery, gwarantuje mobilność i wspiera samodzielnych członków organizacji. Wadą jest pojawiający się egoizm, nieufność, konkurencja i walka pracowników o wpływy.

■ Zaletą organizacji wirtualnej jest tolerancja i możliwość realizacji nowych pomysłów. Wadą jest brak jasnej orientacji i stabilności, strach wynikający z braku możliwości przewidywania, konieczność ciągłej weryfikacji i oceny.

Funkcjonowanie organizacji wirtualnej cechuje się następującymi zaletami i wadami:

■ Załoga jest zmotywowana i zaangażowana. Pracownicy wykazują gotowość działania i sami kształtują swoje otoczenie. Decentralizacja to jednak częściowa utrata kontroli.

■ Indywidualna inicjatywa i realizowanie własnych celów przez każdego pracownika prowadzi do konfliktów i braku wspólnych interesów oraz zmusza organizację do działań integrujących załogę.

■ Zaletą organizacji wirtualnej jest ciągła optymalizacja procesów, innowacje i rozwój. Wymusza to na pracownikach uczestniczących w procesie zmian konieczność ciągłej argumentacji i obrony swoich pomysłów przed krytyką i rozwiązaniami alternatywnymi.

Główne problemy organizacji wirtualnej wiążą się z:

- trudnościami ukształtowania się kultury organizacyjnej oraz wspólnej tożsamości,
- istnieniem organizacji permanentnie uczącej się,
- integracją zróżnicowanych elementów,
- etyką biznesu.

Trudności ukształtowania się kultury organizacyjnej oraz wspólnej tożsamości są konsekwencją: czasowego i krótkoterminowego charakteru współpracy, rzadkich kontaktów między pracownikami (*teleworking*), znacznego uniezależnienia się poszczególnych osób, ich aktywnego, twórczego podejścia do sposobów realizacji zadań, wyrażania krytyki w stosunku do dotychczasowych rozwiązań oraz tolerancji w kontaktach z innymi.

Wirtualna organizacja jest organizacją uczącą się, a nawet permanentnie uczącą się. Weick określił taką organizację jako *chronically unfrozen system* [16, s. 39]. System przetwarza wszystkie sygnały z otoczenia i dokonuje, zależnie od ich charakteru, ciągłej reorientacji: „...wszystkie wydarzenia są uważane za problematyczne, nauka z przeszłości niewiele się liczy, a skuteczność oparta na doświadczeniu jest systematycznie składana w ofierze” [16, s. 41]. Jednak taka „bezstrukturowa” organizacja budzi zastrzeżenia. Według Luhmanna, systemy można zrozumieć tylko w ich relacji względem otoczenia – konstytuują się one przez tworzenie i zachowanie różnicy względem otoczenia [5]. Tworzenie różnicy polega na tym, że wewnętrzne stosunki stają się mniej złożone od zewnętrznych. Między systemem a otoczeniem istnieje zawsze pewna redukcja złożoności. Zaletą konstrukcji systemu jest wobec tego redukcja, a nie odtworzenie złożoności otoczenia; system w pełni odpowiadający otoczeniu uległby dezintegracji. Właśnie dezintegracji systemu odpowiada organizacja permanentnie ucząca się, ponieważ likwiduje ona strukturę. Struktura, jak piszą Steinmann i Schreyoegg, dostarcza podstaw do uregulowania stosunku systemu do otoczenia, a jej selektywna budowa kompensuje mniejszą złożoność systemu oraz trwale stabilizuje jego granice. Kompensowanie mniejszej złożoności wiąże się z ryzykiem chwilowego braku zgodności między systemem a otoczeniem. Dzięki strukturze system nie jest zmuszony reagować na każdy pochodzący z otoczenia impuls, przez co zapewnia sobie istnienie [15]. Odwrotnie, „zniesienie” struktury spowoduje stopniowe dostosowywanie się systemu do otoczenia, likwidację różnicy w złożoności względem niego, a więc ostatecznie – rozwiązanie samego systemu.

Problem stwarza również integracja zróżnicowanych elementów. Wirtualna organizacja wymusza na członku organizacji posiadanie dwóch kultur. Jedna wiąże go z własną wspólnotą (działaniem lub obszarem, w którym się znajduje), a druga nakazuje mu wspierać różnorodność, jako ogólną zasadę całej organizacji wirtualnej. Musi być on zarówno reprezentantem swojej subkultury, jak musi być otwarty oraz tolerancyjny wobec wszystkich kooperantów. Może to stać się źródłem swego rodzaju rozdwojenia jaźni. Innym problemem jest wykształcenie się wartości spajających organizację (tworzących jej tożsamość). Postulowana przez Scholza integracyjna wizja jest trudna do zrealizowania i wymaga porzucenia częściowo własnych celów i interesów, co jest mało prawdopodobne w przypadku pewnych siebie i samodzielnych pracowników organizacji wirtualnej.

Pinchot przyrównuje system swobodnej przedsiębiorczości wewnątrzorganizacyjnej do struktury rynkowej demokratycznego państwa. Jest to organizacja z założenia kierowana zbiorowo [9]. Podobnie organizacja wirtualna mogłaby być nazwana

organizacją demokratyczną. Rola jednostki, jej upodmiotowienie i ciągle poszukiwanie lepszych rozwiązań przypominają cechy społeczeństwa otwartego [11]. Mimo istotnych różnic, między pojęciem organizacji i społeczeństwa, można zauważyć pewne podobieństwa zjawisk występujących w organizacji wirtualnej i społeczeństwie otwartym. Na tym tle przedstawiony jest problem etyki biznesu w organizacji wirtualnej.

Rawls pisze, że w społeczeństwie otwartym występują niezliczone „koncepty dobra” (ideały, normy, cele, plany życiowe), które wpływają na życie poszczególnych obywateli [12]. Brak możliwości ich jednoznacznej oceny (istnieją granice argumentacji i ludzkiego poznania), powoduje równoległe występowanie wielu równoważnych koncepcji i jest podstawą tolerancji, która każdemu może zapewnić realizację jego własnej koncepcji dobra.

Brak możliwości zaspokojenia wszystkich koncepcji dobra jednocześnie zmusza do odpowiedzi na pytanie, jak ograniczyć działania niektórych osób, nie prowadząc do utraty wolności. Rozwiązaniem problemu ma być demokracja – równi i wolni obywatele, którzy wzajemnie nie wprowadzają siebie w błąd i nie wywierają na siebie presji, formułują reguły współżycia. Kryteria sprawiedliwości są wprowadzane z uzgodnień wolnych i równych obywateli w uczciwych warunkach, a nie (jak w społeczeństwie zamkniętym) wyprowadzane z metafizyki lub na drodze dedukcyjno-filozoficznej.

Podobnie w organizacji wirtualnej etyczne normy mają powstawać przez dialog w zdecentralizowanych „komisjach etycznych”. Pojawiają się jednak pewne wątpliwości. Etyka dialogu powstaje – według Steinmanna i Loehra – na drodze argumentacji [14]. Zakłada się, że każda osoba jest gotowa przedłożyć swoje poglądy i wymagania do dyspozycji i zmienić je, kiedy zaistnieją ku temu dobre lub wystarczające powody (wsparte lepszymi i rzetelnymi argumentami). Ma więc zaistnieć „...wolny od przymusu przymus lepszego argumentu” [14, s. 77]. Takie postępowanie jest podwójnie sprzeczne z ideą otwartego społeczeństwa. Po pierwsze, społeczeństwo otwarte zakłada, że niemożliwa jest jednoznaczna ocena koncepcji dobra poszczególnych osób, ponieważ istnieją granice argumentacji i ludzkiego poznania. Po drugie, społeczeństwo otwarte jest odpowiednikiem świata libertarnego. Współcześni libertarianie (Nozick i Friedman) uważają, że wszystkie grupy są równe i żadna władza moralna, intelektualna czy polityczna nie może narzucić im swojego kryterium wyboru. Dodatkowo nie powinien wystąpić żaden konflikt, a nawet spór między grupami, ponieważ równałoby się to ingerencji w ich porządek wewnętrzny. Sens społeczeństwa otwartego polega właśnie na neutralizacji wszystkich prób tego typu i na umożliwieniu każdemu odnalezienia miejsca bezpiecznego przed ingerencją grup silniejszych (nie ma zwycięzców w sporze o idee) [4].

Pojawia się więc pytanie, jak ma odbywać się etyczny dialog, mający na celu wykształcenie wspólnych norm wykraczających poza rachunek ekonomiczny, skoro nie istnieją lepsze i gorsze koncepcje dobra; nie powinno się też ingerować w porządek wewnętrzny grup lub jednostek o domniemych poglądach.

Uwagi końcowe

Problemy i niebezpieczeństwa organizacji wirtualnej wykraczają poza jej trudne do określenia granice. Pozostają pytania: jak wpłynie na człowieka i rodzinę połączenie pracy i czasu wolnego, które jest rezultatem *teleworkingu*? Czy kontakty *on-line* będą sprzyjały więziom międzyludzkim, kiedy swoją osobę możemy prezentować w sieci, ukrywając wady lub tworząc sobie nowe wirtualne osobowości? Czy można zagwarantować prywatność i poufność lub czy można uchronić całe systemy przed informatycznymi terrorystami? Pytania te wykraczają, jak widać, daleko poza rachunek ekonomiczny i kwestię zaufania, a odpowiedzi na nie przyniesie dopiero życie.

Robert Kamiński

BIBLIOGRAFIA

- [1] CHROBOK R., *Virtuelle Organisation*, Zeitschrift Führung + Organisation, 1996 nr 2, s. 252.
- [2] KOZMIŃSKI A.K., *Globalizacja rynku a internacjonalizacja studiów menedżerskich, Internacjonalizacja studiów zarządzania – doświadczenia dylematy perspektywy*, Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości, Łódź 1995.
- [3] LEAVITT H.J., *Applied Organization Change in Industry. Structural, Technical and Human Approaches*, [w:] *Handbook of Organization* (red. March J.G.), Chicago 1965.
- [4] LEGUTKO R., *Etyka absolutna i społeczeństwo otwarte*, Wydawnictwo ARCANA, Kraków 1998.
- [5] LUHMANN N., *Soziale Systeme*, Frankfurt am Main 1984 [w:] STEINMANN H., SCHREYOEGG G., *Zarządzanie – Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998.
- [6] MREŁA K., *Struktury organizacyjne, Analiza wielowymiarowa*, PWE, Warszawa 1983.
- [7] OSTERLOH M., FROST J., *Prozessmanagement als Kernkompetenz: wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können*, Gabler, Wiesbaden 1996.
- [8] PICOT A., REICHWALD R., WIGAND R.T., *Die grenzenlose Unternehmung – Information, Organisation und Management*, Gabler, Wiesbaden 1996.
- [9] PINCHOT G., *Tworzenie organizacji o wielu przywódcach*, [w:] *Lider przyszłości* (red. Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R.), Business Press, Warszawa 1997, s. 51–64.
- [10] PIOTROWSKI W., *Organizacja wirtualna: kilka uwag a propos*, Master of Business Administration, 1998 nr 1, s. 36–38.
- [11] POPPER K., *Die offene Gesellschaft und ihre Feinde*, Francke, Tübingen 1980.
- [12] RAWLS J., *Die Idee des politischen Liberalismus*, Suhrkamp, Frankfurt am Main 1992.
- [13] SCHOLZ CH., *Virtuelle Organisation: Konzeption und Realisation*, Zeitschrift Führung + Organisation, 1996 nr 2, s. 204–210.
- [14] STEINMANN H., LOEHR A., *Grundlagen der Unternehmensethik*, Schaeffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1994.
- [15] STEINMANN H., SCHREYOEGG G., *Zarządzanie – Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998.
- [16] WEICK K.E., *Organization design: Organizations as self-designing systems*, Organizational Dynamics 6/ 1977 nr 2, s. 31–46.
- [17] ZORN W., *Telearbeit – eine neue Arbeitskultur*, Zeitschrift Führung + Organisation, 1997 nr 3, s. 173–176.

Maciej Cieśllicki

Alianse strategiczne w przemyśle komputerowym

Globalizacja gospodarki spowodowana między innymi usprawnieniami w dziedzinie informacji, transportu, procesu produkcji i dystrybucji zmusiła przedsiębiorstwa do zwiększenia elastyczności ich działania oraz do szukania skutecznych rozwiązań pozwalających im utrzymać się na rynku. Jednym z nich jest strategia aliansu. Alians strategiczny to współpraca przynajmniej dwóch dotychczasowych konkurentów w celu osiągnięcia efektu synergicznego oraz w konsekwencji zrealizowania własnego celu. Przełom lat 80. i 90. był okresem największego natężenia zawierania sojuszy strategicznych, o czym świadczą poniższe przykłady¹⁾:

- porozumienie między firmą Boeing i konsorcjum japońskich przedsiębiorstw dotyczące produkcji samolotu 767,
- alians między General Electric i Snecma z Francji na budowę silnika lotniczego,
- porozumienie między Siemensem i Philipssem dotyczące wspólnych badań nad rozwojem nowej technologii półprzewodników,
- porozumienie między brytyjską firmą komputerową ICL, a Fujitsu z Japonii dotyczące stworzenia komputera zdolnego konkurować z wyrobami IBM,
- porozumienie między firmą Motorola i Toshiba dotyczące gromadzenia i wymiany technologicznego know-how w produkcji mikroprocesorów.

Co sprawia, że alians stał się tak pożądaną strategią działania przez poszczególne przedsiębiorstwa? Wśród podstawowych zalet aliansów strategicznych wyróżnić można²⁾:

- korzyści wynikające z efektu skali,

- zmniejszenie ryzyka inwestowania w niepewnym otoczeniu, które dzieli firma z partnerem,
- zdobycie nowej technologii oraz udostępnienie sobie wynalazków bez konieczności kupowania licencji,
- poznanie mocnych i słabych stron swojego aktualnego partnera.

Podstawowym zagrożeniem płynącym z nawiązania aliansu strategicznego jest groźba przejęcia jednej firmy przez drugą. Bardzo często zdarza się tak, że firmy współpracujące w jednym obszarze rynku, w drugim są już konkurentami.

Dane z tablicy 1. świadczą o tym, że konkurowanie w pewnych obszarach rynku wcale nie przeszkadza w nawiązywaniu współpracy i tworzeniu wspólnego produktu. Pamiętać jednak należy, że największe szanse powodzenia ma alians, w skład którego wchodzi partnerzy o zbliżonym potencjale ekonomicznym. Tylko w takim przypadku groźba przejęcia jednej firmy przez drugą jest najmniejsza. Dodatkowo, każdy z aliantów powinien posiadać określone umiejętności, które charakteryzują go na tle pozostałych partnerów i powodują jego niezbytność. Przykładem może być współpraca pomiędzy AT&T Microelectronics, Matsushita Electric Co. i Marubeni Corp. w dziedzinie łączności. Matsushita zajmuje się produkcją oprzyrządowania bazującego na technologii AT&T, a Marubeni odpowiedzialna jest za ich dystrybucję³⁾.

Jedną z podstawowych gałęzi gospodarki, gdzie strategia aliansu znalazła duże zastosowanie, jest przemysł komputerowy.

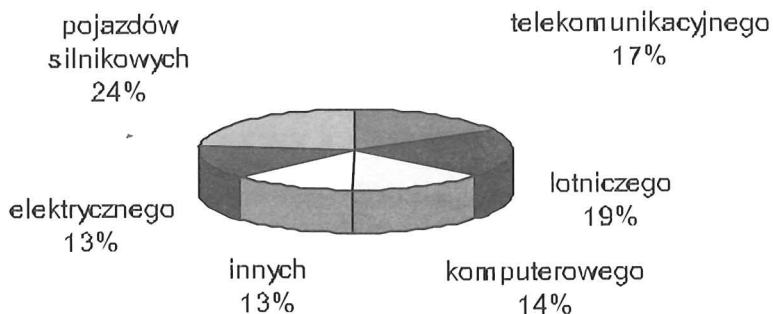
Tab. 1. Przykłady relacji wielopoziomowych przedsiębiorstw

Allans	Obszar współpracy	Obszar konkurencji
Xerox i Fuji Xerox	Marketing kopiarek w USA i Azji Sprzedaż globalna	Produkcja niektórych komponentów
IBM i Toshiba	Badania i rozwój płaskich ekranów Produkcja płaskich ekranów	Sprzedaż komputerów typu notebook
Sun i Fujitsu	Badania i rozwój mikroprocesorów	Produkcja mikroprocesorów
HP i Hitachi	Badania i rozwój mikroprocesorów Transfer technologii	Produkcja mikroprocesorów
IBM i Motorola	Badania i rozwój mikroprocesorów	Produkcja i sprzedaż mikroprocesorów

Źródło: B. GOMES-CASSERES, *The alliance revolution. The new shape of business rivalry*, Harvard University Press, Cambridge (MA) 1997, s. 74.

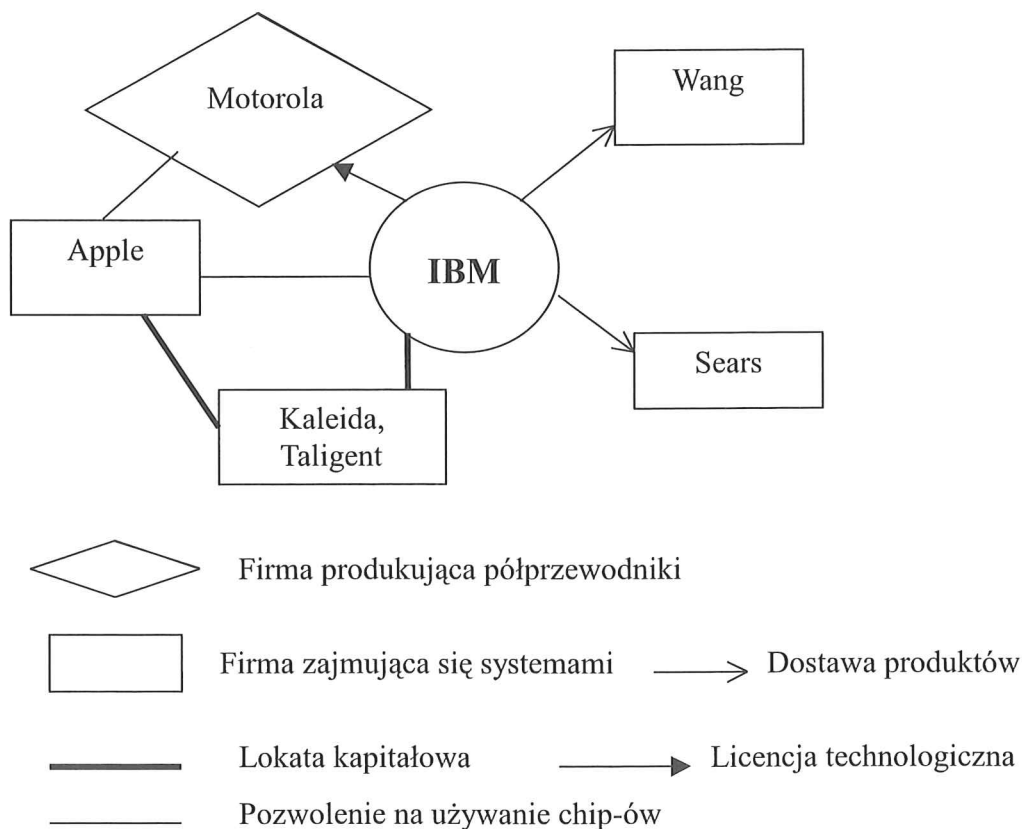


Alianse według przemysłów:



Rys. 1. Alianse według przemysłów

Źródło: M. ROMANOWSKA, *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1997, s. 75.



Rys. 2. Alianse strategiczne IBM w ramach grupy RISC

Źródło: B. GOMES-CASSERES, *The alliance revolution. The new shape of business rivalry*, Harvard University Press, Cambridge (MA) 1997, s. 57.

Przemysł komputerowy jest tym sektorem gospodarki, w którym zawarcie aliansu daje przedsiębiorstwom dwie podstawowe korzyści: większą dostępność do innowacji technologicznych oraz zwiększenie obszaru działania. Sektor *high-tech* (komputery, sprzęt audio-wideo) jest tym obszarem, gdzie od możliwości wdrożenia nowych rozwiązań technicznych zależy sukces rynkowy przedsiębiorstwa. Połączenie potencjału i pomysłów komórek

badawczo-rozwojowych wszystkich podmiotów wchodzących w skład aliansu strategicznego daje im możliwość osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku. To samo dotyczy dostępności do nowych rynków zbytu. W dobie powszechnej globalizacji gospodarki, gdzie praktycznie wszyscy ze wszystkimi konkurują, możliwość sprzedaży swoich produktów na wielu rynkach stanowi dużą przewagę w stosunku do innych producentów.

Tab. 2. Obszary współpracy firmy IBM z aliantami w latach 80.

Partnerzy strategiczni	Projekty badawcze	Półprze-wodnik	Mikro-procesor	Urządzenia peryferyjne	Software	Systemy aplikacyjne
Intel	1	2	3	1	1	2
Microsoft	1	1	2	1	3	2
Epson	1	1	2	3	1	1

1. – minimalna liczba kontaktów 2. – średnie natężenie współpracy 3. – główny obszar współpracy

Źródło: M.Y. YOSHINO, U. SRINIVASA RANGAN, *Strategic alliances. An entrepreneurial approach to globalization*, Harvard Business School Press, Boston 1995, s. 115.

Tab. 3. Powody, dla których zawierano alianse w przemyśle komputerowym w latach 1975–1994

Kraj pochodzenia firm	Dostęp do:							
	produktów		technologii		rynku		ogółem	
A. Czego firmy szukały								
USA	45	25%	47	26%	89	49%	181	100%
Japonia	28	28%	33	34%	37	38%	98	100%
Europa	45	37%	53	43%	24	20%	122	100%
Ogółem	118	29%	133	33%	150	38%	401	100%
B. Co firmy oferowały								
USA	56	36%	61	39%	40	25%	157	100%
Japonia	28	29%	27	27%	43	44%	98	100%
Europa	17	18%	35	38%	40	44%	92	100%
Ogółem	101	29%	123	35%	124	36%	347	100%

Źródło: B. GOMES-CASSERES, *The alliance revolution. The new shape of business rivalry*, Harvard University Press, Cambridge (MA) 1997, s. 49.

Dane z tablicy 2. pokazują stopień rozłożenia współpracy między aliantami. Każda firma wchodząca w skład tego aliansu specjalizuje się w określonych produktach. To tłumaczy różnorodność kontaktów IBM z aliantami w zakresie rozwoju poszczególnych produktów.

Z powyższych danych wynika, że amerykańskie firmy komputerowe wykorzystywały międzynarodowe alianse do zdobycia rynku – 49% wszystkich ich aliansów było zawieranych z tego powodu. Ze względu na to, że firmy te dysponowały zaawansowaną technologią i produkcją, nie potrzebowały pomocy w tych obszarach. W przypadku japońskich przedsiębiorstw także głównym przesłaniem zawieranych aliansów był dostęp do rynku, jednak rozkład procentowy w pozostałych przypadkach był bardziej wyrównany niż miało to miejsce powyżej. Celem zawierania aliansów przez europejskie przedsiębiorstwa była przede wszystkim chęć dostępu do technologii i produktów. Ten rozkład procentowy doskonale ukazuje, w czym tkwią przewagi poszczególnych przedsiębiorstw z trzech głównych obszarów geograficznych świata.

Koniec XX wieku to okres wielu zmian gospodarczych zachodzących na świecie. Nieograniczone możliwości ekspansji rynkowej powodują, że przedsiębiorstwa nie są w stanie same podjąć działań na szeroką skalę. Nawiązywanie sojuszy strategicz-

nych jest rozwiązaniem mającym ułatwić osiągnięcie sukcesu rynkowego przez poszczególne przedsiębiorstwa. Szczególnie jeśli chodzi o redukcję kosztów działalności wynikającą ze specjalizacji każdego z partnerów, przez co zanika groźba dublowania zadań. Działalność każdego z aliantów ogranicza się do sfery, w której dana firma osiąga sukcesy. Potencjał ekonomiczny dwóch aliantów powoduje, że taki organizm gospodarczy ma większe szanse nie tylko na utrzymanie swojej pozycji rynkowej, ale wręcz na ekspansję. Powstały podmiot gospodarczy staje się bardziej atrakcyjnym partnerem do dalszej współpracy, przez co zwiększa się szansa rozszerzenia działalności pod względem geograficznym.

Maciej Cieśllicki

PRZYPISY

¹⁾ Ch.W.L. HILL, *International business. Competing in the global marketplace*, Irwin/McGraw-Hill, Boston 1998, s. 415.

²⁾ Opracowano na podstawie m.in.: <http://www.csuchi-co.edu/mgmt/strategy/module6/tsld042.htm>

³⁾ S. JACOBINI, K. McCREARY, *Strategic alliances in high technology*, <http://www.herring.com/mag/issue12/high.html>

Celina Olszak

Przemiany w organizacji jako wynik rozwoju systemów komputerowych

Wprowadzenie

Współczesne przedsiębiorstwa dążące do sukcesu muszą znajdować się w ciągłej aktywności, wyrażającej się między innymi w zdolności permanentnego opracowywania i przyswajania nowych idei i technologii informacyjnych oraz tworzeniu nowych wartości dla klientów. Informacja i technologia informacyjna stają się ważnym strategicznym zasobem, otwierającym przed przedsiębiorstwami nowe możliwości działania. Powoduje ona również wiele przeobrażeń w sferze produkcji, strukturze organizacji oraz procesach biznesowych.

Świadkami, mniejszego lub większego oddziaływania technologii informacyjnej na organizację, jesteśmy w zasadzie od momentu zastosowania w niej pierwszych komputerów. Już w latach lat 60. ówczesni badacze świadomi zmian, jakie mogą pojawić się w przedsiębiorstwie pod wpływem zastosowań komputerów, podejmują pierwsze dyskusje na ten temat. Od tego czasu upłynęło wiele lat, pojawiło się wiele nowych generacji systemów informatycznych. Temat na nowo stał się szczególnie aktualny w końcu lat 90., w momencie znaczącego rozwoju systemów sieciowych, technologii rozproszonych baz danych, systemów multimedialnych i telekomunikacyjnych.

Zachodzące przemiany we współczesnej organizacji i jej otoczeniu, powodowane rozwojem informatyki można ująć w kilka kategorii. Dotyczą one między innymi (tabela 1):

- nowych form komunikacji międzyosobowej i międzyorganizacyjnej,
- rozszerzenia możliwości świadczenia usług i nawiązania współpracy,
- nowych form pracy,
- globalizacji procesów gospodarczych,
- nowych form uczenia się organizacji,
- nowych form kontroli organizacji,
- rozszerzenia możliwości rozwiązywania problemów.

Z uwagi na szeroki zakres problematyki, w niniejszym opracowaniu ograniczono się do omówienia wybranych symptomów związanych z transfor-

macjami w organizacji spowodowanymi rozwojem i wdrażaniem technologii informacyjnej.

Nowe formy komunikacji w organizacji

Kluczowym zagadnieniem we współczesnej organizacji jest komunikacja, która stwarzałaaby właściwe interakcje między decydentami, pracownikami, klientami, zapewniałaby proces zdobywania wiedzy, pobudzałaby kreatywność, zaangażowanie oraz zrozumienie sytuacji decyzyjnej. Potrzeba ta wiąże się z następującymi faktami:

- Dzisiejsze przedsiębiorstwa w wielu wypadkach oparte są na pracy zespołowej (zespoły tworzone są ad hoc do realizacji konkretnych zadań).
- Orientacja na rynek i klientów powoduje dążenie do maksymalnego skrócenia czasu wejścia z produktem na rynek lub realizacji zamówienia.
- Przedsiębiorstwa coraz częściej zainteresowane są realizacją strategii globalnej (różne działy, zespoły pracujące w różnych krajach, o różnym czasie).
- Ciągła obserwacja rynków, trendów rynkowych powoduje potrzebę stałego dostępu do różnorodnych baz danych w czasie rzeczywistym.

Powyższa sytuacja skłania podmioty gospodarcze do stosowania efektywnych i wydajnych systemów komunikacyjnych, umożliwiających wyjście z relatywnie zamkniętej przestrzeni decyzyjnej w kierunku bardziej otwartej, na podstawie której mogłaby przebiegać bogata, interaktywna wymiana różnorodnych informacji pomiędzy decydentami, grupami pracowniczymi, kooperującymi przedsiębiorstwami i klientami. Przedsiębiorstwa coraz częściej uzmysławiają sobie, że niskiej jakości systemy komunikacji zagrażają sprawnemu podejmowaniu decyzji, a w konsekwencji – prowadzeniu interesów. We współczesnej organizacji zmieniają się proporcje postrzegania podmiotów zaangażowanych w procesy podejmowania decyzji. Uwidacznia się rozproszona realizacja zadań, funkcji przedsiębiorstwa, a w konsekwencji – rozproszony charakter procesu podejmowania decyzji. Decyzje podejmowane są na odległość, z różnych miejsc i o różnym czasie,

Tab. 1. Przemiany we współczesnej organizacji i jej otoczeniu w wyniku rozwoju informatyki

Stare reguły	Interwencja technologii informacyjnej	Nowe reguły
Nowe formy komunikacji		
Informacja pojawia się tylko w jednym miejscu i w jednym czasie	Rozproszone bazy danych, architektura klient-serwer, poczta elektroniczna, wideokonferencje, telepraca	Informacja pojawia się symultanicznie, tam gdzie jest potrzebna
Procesy w organizacji muszą być albo scentralizowane, albo zdecentralizowane	Sieci telekomunikacyjne, architektura klient-serwer	Procesy mogą być scentralizowane i zdecentralizowane
Najlepszy kontakt z potencjalnym klientem to kontakt „twarzą w twarz”	Interaktywne wideokioski, telekonferencje, poczta elektroniczna, wideopoczta	Najlepszy kontakt z klientem to ten, który jest najbardziej efektywny
Nowe formy pracy		
Personel potrzebuje pomieszczeń (biur) do wysyłania, wyszukiwania, przechowywania i przetwarzania informacji	Łącza telekomunikacyjne, poczta elektroniczna, autostrady informatyczne, systemy archiwizacji danych (obrazów, dokumentów), telepraca	Zarządzanie informacją z dowolnego miejsca
Pracownicy przychodzą do określonego miejsca pracy i tam wspólnie rozwiązują problemy	Grupowe systemy wspomagania decyzji, systemy telekomunikacyjne, telekonferencje, poczta elektroniczna, wideo poczta, architektura klient-serwer, telepraca	Pracownicy mogą pracować wspólnie, będąc w różnych miejscach
Menedżerowie podejmują wszystkie decyzje	Systemy wspomagania decyzji, systemy ekspertowe	Podejmowanie decyzji jest częścią pracy każdego pracownika
Usługi elektroniczne		
Produkty i usługi są drogie, a czas ich rozwoju długi	CAD/CAM, CIM, multimedia, systemy prezentacyjne, Internet, WWW	Produkty mogą być wytwarzane szybciej i taniej
Długi okres od powstania idei do jej wdrożenia (np. wejście na rynek z danym produktem)	CAD/CAM, EDI, praca grupowa, przetwarzanie dokumentów, obrazów, multimedia, WWW, Internet	Czas wejścia na rynek z danym produktem lub usługą może być zredukowany o 90%
Nowe możliwości w zakresie rozwiązywania problemów		
Tylko człowiek-ekspert może wykonywać złożone działania	SE, sieci neuronowe, SWD, systemy symulacyjne	Nawet nowi pracownicy mogą wykonywać skomplikowane zadania
Decyzje podejmowane są pojedynczo	Grupowe systemy wspomagania decyzji, wideokonferencje	Zespołowe podejmowanie decyzji na odległość, z różnych miejsc
Nowe formy kontroli organizacji		
Okresowe rewidowanie planów	Systemy oparte na MRP II, JIT, elektroniczny monitoring i auditing, itp.	Rewidowanie planów na bieżąco
Nowe formy uczenia się w organizacji		
Organizacja oparta na informacji	Sztuczna inteligencja, SE, sieci neuronowe, bazy wiedzy, hipermedia, multimedia, sieci telekomunikacyjne	Organizacja oparta na wiedzy
Tradycyjna forma nauki	Sieci telekomunikacyjne, multimedia, Internet	Nauka na odległość, multimedialne programy edukacyjne, kursy internetowe
Globalizacja procesów gospodarczych		
Organizacja hierarchiczna, scentralizowana	Sieci LAN, WAN, EDI, multimedia	Organizacja sieć, organizacja otwarta, adaptacyjna, organizacja wirtualna, aliance strategiczne, duża autonomia pracowników

a w proces podejmowania decyzji zaangażowanych jest coraz więcej osób. Istotnym problemem staje się zatem zagwarantowanie koordynacji w pracy i podejmowaniu decyzji.

W tej nowej sytuacji organizacje stoją zatem przed dwiema grupami zadań. Z jednej strony przed:

- identyfikacją różnorodnych (nie tylko tekstowych i numerycznych) informacji i pozyskiwaniem ich przez organizacje z zewnątrz (np. od ekspertów, kooperantów, klientów),
 - określeniem zasad organizacji i przetwarzania takich różnorodnych informacji,
 - wyspecyfikowaniem reguł, jak takie informacje mają być generowane i przesyłane w obrębie organizacji,
 - efektywnym dystrybuowaniem informacji na zewnątrz organizacji;
- z drugiej zaś przed:
- identyfikacją nowych możliwości w rozszerzonej przestrzeni informacyjno-decyzyjno-komunikacyjnej,
 - szybkim tworzeniem kompletnych i efektywnych zespołów i grup decyzyjnych, zdolnych wykorzystywać okazje, jakie niosą nowe sytuacje i problemy decyzyjne,
 - koordynacją zadań i procesów podejmowania decyzji w rozproszonej przestrzeni informacyjno-decyzyjnej,
 - przekształcanie tradycyjnego modelu organizacji w model interaktywny.

Interaktywna komunikacja, wyrażona w osobistym multimedialnym otoczeniu, systemach pracy grupowej czy wideokonferencjach uznawana jest obecnie za jedno z najbardziej strategicznych i efektywnych narzędzi do przyspieszenia procesu podejmowania decyzji, poprawy jakości rezultatów decyzji, efektywniejszej wymiany idei, opinii, preferencji członków grupy decyzyjnej, większego zaangażowania wszystkich pracowników w procesy zachodzące w przedsiębiorstwie oraz lepszego zrozumienia sytuacji decyzyjnej. Rezultatem tego jest szybsze podejmowanie decyzji, lepsze związki z klientami, wyższa jakość produktów, podwyższenie grupowej produktywności i kreatywności. Osobiste multimedialne otoczenie komunikacyjne pozwala szerokiemu gronu pracowników organizacji i klientów na łatwy dostęp do różnorodnych baz danych i programów. Z kolei grupowe systemy wspomaganie decyzji (GSWD), oparte na infrastrukturze sieci LAN, zapewniają interakcję pomiędzy członkami zespołu decyzyjnego, o różnych umiejętnościach, punktach widzenia. Ta forma komunikacji związana jest również z rozwojem multimedialnych prezentacji, mobilnych platform w środowisku sprzedaży i marketingu, w celu polepszenia interakcji i kooperacji pomiędzy istniejącymi i potencjalnymi klientami. Sieci WAN, Internet, serwery WWW, wideokonferencje, interaktywna TV, ogólnodostępne infostrady oraz sieci dystrybucyjne prezentują

najwyższy poziom infrastruktury komunikacyjnej. Prowadzi ona do rozwoju wirtualnej organizacji, a w konsekwencji – do tzw. cyberprzestrzeni, przez którą dokonuje się wszelki transfer wiedzy, usług, form płatności, itp.

Nowe formy pracy w organizacji



problematyką sprawnej komunikacji w organizacji wiąże się ściśle nowa koncepcja pracy – tzw. telepracy (pracy na odległość)¹⁾. Najczęściej utożsamiana jest ona z takimi zjawiskami jak:

- bezpośrednim dostępem z miejsca pracy do centralnego komputera, za pośrednictwem technik informacyjnych i komunikacyjnych,
- swobodnym wyborem miejsca pracy,
- swobodnym sterowaniem czasem pracy przez pracownika,
- spędzaniem przynajmniej połowy czasu pracy poza biurkiem w przedsiębiorstwie²⁾.

Praca na odległość to nowa kultura pracy, pociągająca za sobą wiele uwarunkowań w organizacji. Tradycyjny model pracy, oparty na dwóch parametrach: czasie pracy i miejscu pracy, przestaje w zasadzie obowiązywać. Nie jest już możliwe kontrolowanie czasu pracy, w znaczeniu takim, jak w tradycyjnych warunkach. Pracownicy mają większą swobodę w jego regulowaniu. Dzięki dostępowi do centralnego komputera, sami decydują o miejscu i czasie pracy. Z tych powodów praktykuje się zarządzanie przez cele (*Management by Objectives*), gdzie uzgadnia się wyniki i cele pomiędzy zwierzchnikami i pracownikami, a punkt ciężkości przesuwają na wynik pracy. Kiedy i gdzie będzie on uzyskany, nie jest już tak ważne. Dla samych pracowników telepraca oznacza więcej swobody, więcej samostereowania, samokontroli, lepsze układy rodzinne, redukcję czasu dojazdów, podwyższenie jakości życia. Dla otoczenia i społeczeństwa to większa styczność z rynkiem pracy i centrami gospodarczymi. Dla przedsiębiorstw w telepracy leży szansa na polepszenie orientacji na klienta, podwyższenie produktywności i elastyczności³⁾ oraz zaoszczędzenie powierzchni biurowej (koncepcja wspólnego biurka – *desk shered*)⁴⁾. Wachlarz zadań nadających się do wykonywania w układzie telepracy jest stosunkowo szeroki i obejmuje standardowe czynności związane z księgowaniem, aż po wysoko kwalifikowaną działalność doradcza. Jednakże doświadczenia wskazują, że przede wszystkim dwie grupy zadań szczególnie nadają się do realizacji w konfiguracji telepracy. Są to:

- pracownicy centrów obliczeniowych: programiści, operatorzy,
- pracownicy związani z marketingiem i dystrybucją (ich duża mobilność powoduje, że telepraca m.in. redukuje znacznie czas potrzebny na dojazd).

Nowe formy interakcji i obsługi klienta

Współczesne organizacje charakteryzuje podejście zorientowane na klienta. Wyraża się ono m.in. rozwojem różnorodnych usług elektronicznych. W nowym podejściu do zarządzania stosunki z realnym klientem są najważniejsze, a sukcesy na rynku osiąga ta organizacja, w której uprawnienia decyzyjne umieszczone są blisko klienta. Najczęściej wskazuje się na następujące przyczyny rozwoju rynków elektronicznych:

- W związku ze stale wzrastającymi kosztami przetwarzania transakcji finansowych i handlowych, stało się konieczne wprowadzenie do przedsiębiorstw efektywniejszych sposobów realizacji tych transakcji.

- Współzawodnictwo w bankowości i handlu stało się tak intensywne, że tylko te organizacje mogą dostarczać lepsze usługi, które zastosują szybkie i efektywne metody zarządzania transakcjami.

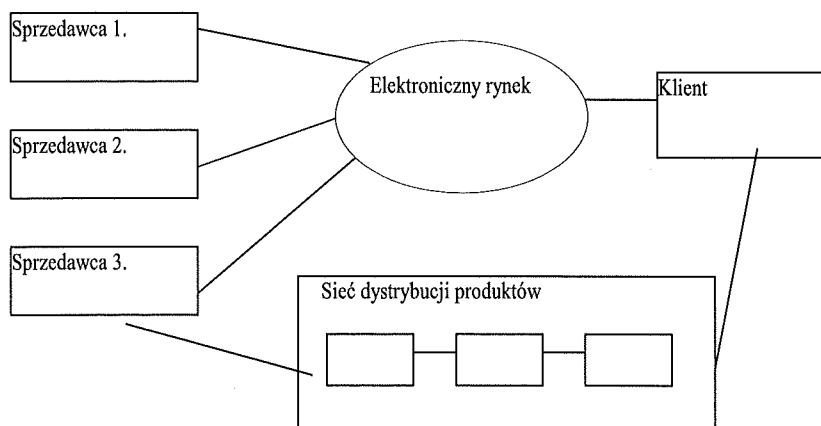
- Klienci żądają szybkich sposobów informowania, coraz większej ilości usług *on-line* i ich wygodnej obsługi.

- Transakcje elektroniczne okazują się szybsze, prostsze i tańsze niż transakcje papierowe.

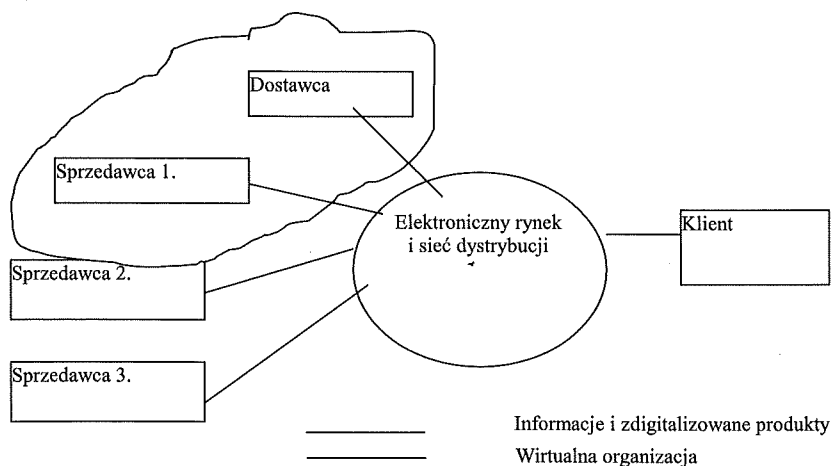
Elektroniczne usługi uważane są dzisiaj za strategiczną technologię z potencjałem do dokonywania zmian w zasadniczych regułach interakcji organizacji z klientami. Są nowoczesną metodologią biznesu, która skierowana jest na potrzeby organizacji oraz kupujących. Ich celem jest przede wszystkim obniżka kosztów marketingowych, magazynowania i wytwarzania z równoczesną poprawą jakości towarów, usług oraz rozwojem efektywnych systemów płatności. Elektroniczna przestrzeń rynkowa jest interorganizacyjnym systemem informacyjnym, który umożliwia partycypację sprzedających i kupujących w wymianie informacji, realizacji usług, sprzedaży i dystrybucji.

Prowadzone badania wskazują, że usługi elektroniczne mają istotny wpływ na strukturę łańcucha wartości związanego z dostarczaniem produktów / usług do konsumenta. Pierwsza faza transformacji struktury organizacji, polegająca na digitalizacji mechanizmów rynkowych dostarcza środków do redukcji kosztów związanych z szukaniem produktów bądź usług (pieniądze, czas,

wysiłek, zbieranie informacji o cenach, jakości, cechach produktów). Z kolei druga faza transformacji, oparta na digitalizacji produktów i ich dystrybucji (np. takich produktów, jak: książki, czasopisma, software komputerowy, muzyka) umożliwia skupienie w jednym miejscu marketingu, procesu zamówień, dystrybucji, płatności, a nawet procesu tworzenia produktów. Digitalizacja produktów powoduje redukcję kosztów związanych z magazynowaniem, pakowaniem, itp. Takie wyroby mogą być szybko i tanio dystrybuowane elektronicznie do klienta. Na rynku elektronicznym łatwiej, szybciej i taniej (niż na tradycyjnym rynku) zbiera się relewantne informacje o danym produkcie i porównuje w środowisku *on-line*. Na tradycyjnym rynku sprzedaży kupujący musi dotrzeć fizycznie do sprzedawcy lub za pośrednictwem linii telefonicznej. To zazwyczaj zabiera więcej czasu i kosztów. Na tradycyjnym rynku reklama odbywa się za pośrednictwem TV, radia, gazet, ulotek. Witryna na stronie WWW kosztuje dużo taniej. Tradycyjne rynki sprzedaży wymagają od sprzedających posiadania fizycznych magazynów, sklepów, itp. Na elektro-



Struktura rynku elektronicznego – faza 1



Struktura rynku elektronicznego – faza 1

Rys. 1. Fazy w rozwoju rynków elektronicznych



nicznym rynku potrzebne jest tylko miejsce w sieci WWW. Kiedy produkty są w formie zdigitalizowanej, to wymagają tylko powierzchni na dysku. Reprodukacja produktów zdigitalizowanych dotyczy kopiowania zbiorów komputerowych, a ich dystrybuowanie np. poprzez FTP wiąże się z niskimi kosztami.

Elektroniczne usługi *on-line* nie oznaczają jednak stricte redukcji kosztów i pośredników z omawianego łańcucha wartości. W przestrzeni elektronicznej pojawiają się nowi pośrednicy i dochodzą nowe koszty (np. związane z ryzykiem utraty prywatności spowodowane zebraniem informacji o kliencie, kiedy robi zakupy na rynku elektronicznym). W wielu przypadkach jednak potencjalne korzyści przewyższają ponoszone koszty (rys. 2, 3).

Koszty zakupu	Rynek	Rynek elektroniczny
Cena produktu	○	●
koszty szukania	○	●
koszty ryzyka	●	○
koszty dystrybucji	●	○
podatek od sprzedaży	○	●
koszty rynkowe	●	○

niższe ● wyższe ○

Rys. 2. Porównanie kosztów zakupu na tradycyjnym i elektronicznym rynku

Źródło: Opracowanie na podstawie [STRADER, SHAW, 1997].

	Rynek	Rynek elektroniczny (produkty nie zdigitalizowane)	Rynek elektroniczny (produkty zdigitalizowane)
koszty marketingowe	○	●	●
koszty ogólne	○	●	●
koszty zapasów	○	○	●
koszty produkcji	○	○	●
koszty dystrybucji	●	○	●

Niższe ● wyższe ○

Rys. 3. Porównanie kosztów sprzedaży na tradycyjnym i elektronicznym rynku

Źródło: Opracowanie na podstawie [STRADER, SHAW, 1997].

Zakończenie

Problematyka transformacji w organizacji powodowana rozwojem systemów komputerowych to temat niezwykle szeroki. W niniejszym opracowaniu wskazano tylko na niektóre zjawiska. Pominięto wiele ważnych aspektów, jak chociażby postępującą globalizację procesów gospodarczych, nowe sposoby zdobywania wiedzy, kształcenia pracowników, itp. Przy wskazywaniu niewą-

pliwych zalet, wynikających ze stosowania najnowszych rozwiązań technologii komputerowej, należy mieć również pełną świadomość istnienia wiele niebezpieczeństw i zagrożeń – zarówno dla organizacji, jak i całego społeczeństwa.

Cecylia Olszak

PRZYPISY

- ¹⁾ Szacuje się, że liczba telepracowników w Niemczech wynosi 150 000–180 000, do końca roku 2000 wzrośnie do 800 000, a w krajach Unii Europejskiej osiągnie 2 miliony (Zorn, 1997).
- ²⁾ Obecnie w IBM Niemcy jest około 2600 pracowników, którzy przynajmniej 50% swojego czasu pracy spędzają poza firmą. Przewiduje się, że do końca następnego roku liczba ta wzrośnie do 4000, co będzie stanowiło 20–25% wszystkich pracowników (Zorn, 1997).
- ³⁾ Badania prowadzone nad telepracą wskazują, że jest ona bardziej produktywna niż tradycyjna praca w biurze. IBM USA podniosło swoją produktywność od 12 do 20%. Wyniki badań uzyskane w Niemczech pokazują, że 60–80% pytanym potwierdzało, że w domu pracują efektywniej niż w biurze. W IBM Włochy 80% telepracowników było zdania, że ich produktywność uległa podwyższeniu, a co piąty podawał nawet, że jego produktywność wzrosła nawet o 20%.
- ⁴⁾ Koncepcja ta polega na tym, że z jednego biurka korzysta więcej niż jeden pracownik. W IBM USA ten stosunek wynosi 5:1, co oznacza, że średnio 5 pracowników dzieli się jednym biurkiem, albo inaczej: pracownicy przychodzą do biura najwyżej jeden raz w tygodniu. W IBM Niemcy relacja ta wynosi 2:1 (Weber, 1997).

BIBLIOGRAFIA

- [1] Diebold Management Report nr 7/1996.
- [2] K. FABIAŃSKA, K. JEŃDRALSKA, J. ROKITA, *Zarządzanie przedsiębiorstwem a konkurencja rynkowa*. Petex Sp. z o.o., Katowice, 1994.
- [3] U.E. GATTIGER, *Developing the Discipline: An Attempt to Further Develop the Paradigm*. [in:] U.R. GATTIKER, *Technology-Mediated Communication*. Walter de Gruyter, Berlin, New York 1992.
- [4] M. GOLIŃSKI, *Technologie infomedialne a proces globalizacji gospodarki światowej*. [w:] *Electronic Data Interchange*. Materiały na V Krajową Konferencję EDI. Red. M. Niedźwiedziński. Łódź–Dobieszów, 1997.
- [5] G.L. MONTES, *Is interaction the message?* [in:] U. R. GATTIKER, *Technology-Mediated Communication*. Walter de Gruyter, Berlin, New York 1992.
- [6] C. OLSZAK, H. SROKA, *Zarys metodologii tworzenia systemów multimedialnych dla potrzeb współczesnej organizacji*, AE, Katowice 1997.
- [7] K. PERECHUDA, *Organizacja wirtualna*. Zakład Narodowy im. Ossolińskich. Wrocław 1997.
- [8] T. STRADER, M. SHAW, *Characteristics of electronic markets*. „Decision Support Systems”, Nr 3, November 1997.
- [9] B. SZUPROWICZ, *Multimedia Tools for Managers*, Amacom, New York, 1997.
- [10] E. TURBAN, E. McLEAN, J. WETHERBE, *Information Technology for Management. Improving Quality and Productivity*. Wiley & Sons, New York 1996.
- [11] W. WEBER, *Einflüsse der Informations- und Kommunikationstechnik auf die Arbeitsstrukturen*. „Zeitschrift fuerung + Organisation”, 3/1997.
- [12] R. ZEFFANE, *The dual character of computer-related achievements in a organizational context*. [in:] U.R. GATTIKER, *Technology-Mediated Communication*. Walter de Gruyter, Berlin, New York 1992.
- [13] W. ZORN, *Telearbeit- eine neue Arbeitskultur*. „Zeitschrift fuerung + Organisation”, 3/1997.

Autorka jest pracownikiem naukowym (stopień doktora) w Katedrze Informatyki Akademii Ekonomicznej w Katowicach.

Marian Kłysz

Wiodące rozwiązania rynku energii elektrycznej w świecie

Rozwój gospodarki światowej i rosnąca rola konkurencji wymagają stałego dostosowywania się podmiotów gospodarczych do nowych uwarunkowań. Liberalizacja zaczęła obejmować również obszary aktywności gospodarczej postrzegane dotychczas jako tzw. monopole naturalne. Dotyczy to telekomunikacji, elektroenergetyki czy dostaw gazu.

Zwiększający się zakres oczekiwań klientów – odbiorców energii elektrycznej – dotyczących poprawy jakości usług związanych z dostarczaniem energii i obniżką jej ceny wymusza wprowadzanie rozwiązań rynkowych w coraz większym stopniu.

Jeszcze do niedawna troska o poznanie i zrozumienie potrzeb klientów nie zajmowała istotnego miejsca w działalności dostawców energii elektrycznej. Dominowały w dostawach energii elektrycznej monopole państwowe, które koncentrowały się na tzw. niezawodnym zaspokajaniu potrzeb na energię elektryczną. Drogą wiodącą do tego celu było przede wszystkim zwiększenie mocy wytwórczych w elektrowniach. W latach 70. i 80. pojawiły się okoliczności, które doprowadziły do przemian w branży energetycznej. Należy do nich zaliczyć:

- wzrost cen i brak stabilizacji na rynkach paliw,
- protesty odbiorców dotyczące zbyt wysokich cen energii elektrycznej i zbyt szybkiego tempa ich wzrostu,
- wzrost kosztów budowy nowych mocy wytwórczych wynikający z wykorzystania nowoczesnych technologii i potęgujące się ograniczenia lokalizacyjne i ekologiczne.

Taka sytuacja wymaga poszukiwania rozwiązań o największej efektywności wykorzystania zasobów energetycznych. Firmy energetyczne budują nowe strategie własnego funkcjonowania w zmieniających się warunkach. Ocena ekonomiczna efektywności środków lokowanych w branży stanowi o skali dopływu kapitału do tej kapitałochłonnej dziedziny gospodarki.

W latach 90. w wielu krajach wprowadzane są nowe rozwiązania dotyczące funkcjonowania sektora energetycznego.

Za rozwiązania o największym stopniu liberalizacji i konkurencyjności można uznać rozwiązania wprowadzone w krajach skandynawskich i Wielkiej Brytanii. Obserwowane są z uwagą działania w zakresie liberalizacji rynku energii elektrycznej w Stanach Zjednoczonych.

Wielka Brytania

Energetyka brytyjska przed restrukturyzacją była w pełni państwowa. Charakteryzowała się niskim poziomem inwestycji, przestaniem zatrudnienia, dominującą rolą związków zawodowych. W całokształcie działalności przedsiębiorstw energetycznych klient stanowił zło konieczne i zajmował ostatnie miejsce na liście priorytetów. Skutek takiej sytuacji to słabe wyniki sektora – finansowe i operacyjne. Forma własności była niekorzystna dla klienta (wysokie ceny i słabe wyniki gospodarcze) oraz pracowników (ceną bezpieczeństwa zatrudnienia było niskie wynagrodzenie). Zamiast rozwiązań o wysokiej efektywności gospodarczej pojawiały się nierzadko rozwiązania złe ekonomicznie, które były wynikiem nacisków politycznych.

Zamierzenia rządu w zakresie prywatyzacji sektora elektroenergetycznego Anglii i Walii zostały przedstawione w lutym 1988 r. Przy formułowaniu propozycji prywatyzacyjnych kierowano się sześcioma zasadami¹⁾:

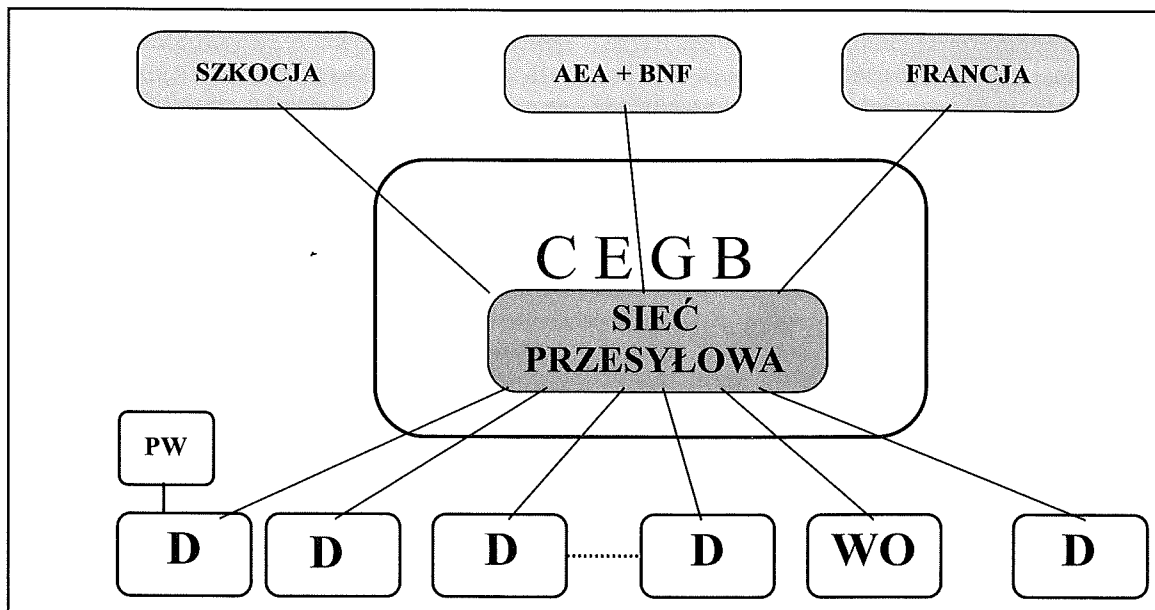
- Decyzje dotyczące zaopatrzenia w energię elektryczną powinny być determinowane potrzebami odbiorców.
- Konkurencja jest najlepszą gwarancją interesów odbiorców.
- Regulacja powinna mieć na celu promowanie konkurencji, nadzór nad cenami oraz ochronę interesów odbiorców w dziedzinach, w których nadal będą funkcjonować monopole naturalne.
- Bezpieczeństwo i pewność zaopatrzenia w energię elektryczną muszą być utrzymane.
- Odbiorcy winni otrzymać nowe prawa, a nie tylko gwarancje.
- Wszyscy zatrudnieni w sektorze muszą mieć możliwość bezpośredniego wpływu na swoją przyszłość, nowe możliwości kariery zawodowej oraz swobodę zarządzania swoimi sprawami handlowymi bez ingerencji rządu.

Strukturę organizacyjną przed prywatyzacją przedstawia rysunek 1, a rozwiązanie osiągnięte w wyniku działań prywatyzacyjnych rysunek 2.

Najistotniejsze różnice pomiędzy powyższymi rozwiązaniami są następujące:

- potencjał wytwórczy jest rozproszony w nowej strukturze, co umożliwia konkurencję pomiędzy

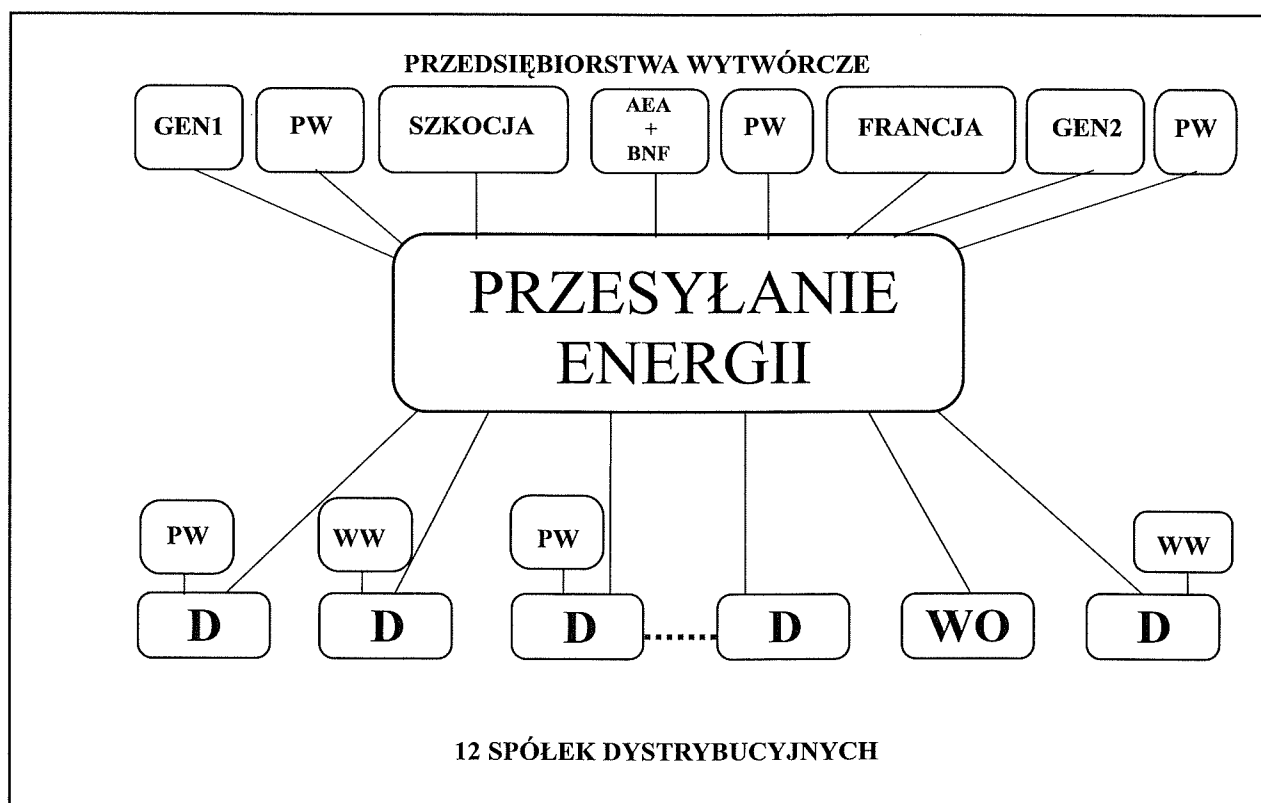




Rys. 1. Struktura organizacyjna energetyki brytyjskiej przed prywatyzacją

Oznaczenia: D – 12 regionalnych przedsiębiorstw dystrybucyjnych; PW – prywatny wytwórca; WO – wielki odbiorca; BNF – British Nuclear Fuels; AEA – Atomic Energy Authority.

Źródło: *Fakty, Dokumenty*, PSE, Warszawa 1996, nr 1, s. 32.



Rys. 2. Struktura organizacyjna energetyki brytyjskiej po prywatyzacji

Oznaczenia: GEN1 i GEN2 – przedsiębiorstwa powstałe po podziale CEGB; PW – prywatny wytwórca; WW – własne wytwarzanie energii elektrycznej przez spółki dystrybucyjne; WO – wielki odbiorca; BNF – British Nuclear Fuels; AEA – Atomic Energy Authority.

Źródło: *Fakty, Dokumenty*, PSE Warszawa 1996, nr I, s. 33.

wytwórcami; likwidacji uległ monopol przedsiębiorstwa CEGB na dostawę energii,

- spółka przesyłowa jest operatorem i właścicielem systemu przesyłowego; jest to spółka notowana na giełdzie londyńskiej; działa ona na podstawie licencji przyznanej przez Urząd Regulacji; regulowane są opłaty za przesyłanie oraz przyłączenie do systemu, a obowiązującą formułą regulacyjną jest formuła: $RPI - X$, gdzie RPI to stopa inflacji, a X to oczekiwany przez regulatora wzrost efektywności przedsiębiorstwa,
- możliwość zakupu energii elektrycznej przez spółki dystrybucyjne od wytwórców prywatnych lub pozyskiwanie jej z własnych źródeł,
- wprowadzenie zasady zakupu energii w drodze przetargów i ustalaniu ceny na każde 30 minut doby w ramach tzw. poolu;
- wprowadzenie zasady regulacji (wg formuły $RPI - X$) dla 12 spółek dystrybucyjnych, które jednocześnie zostały zobowiązane do oddzielenia w księgowości kosztów dystrybucji od kosztów dostaw energii,
- w roku 1998 przewidywano pełne otwarcie rynku dostaw i możliwość swobodnego wyboru dostawcy; dotychczas ok. 30% odbiorców zmieniło swego dostawcę.

Powyższe fakty pozwalają stwierdzić, że wprowadzenie zasad konkurencji do energetyki brytyjskiej powiodło się.

Kraje skandynawskie

W prowadzenie rozwiązań i zasad konkurencji w energetyce norweskiej nastąpiło z chwilą uchwalenia przez parlament Norwegii nowego prawa energetycznego w 1990 r. Nastąpił podział dotychczasowego państwowego monopolisty energetycznego – firmy Statkraft. Przedsiębiorstwa wytwórcze usamodzielnili się i rozpoczęła się proces ich prywatyzacji.

Cechą charakterystyczną energetyki w Norwegii jest wytwarzanie energii niemal wyłącznie w elektrowniach wodnych, zlokalizowanych głównie w zachodniej części kraju. Wytwarzana energia jest następnie transportowana do części środkowej i wschodniej, gdzie jest największe zapotrzebowanie. Wymaga to silnych powiązań sieciami przesyłowymi. Jednorodność źródeł wytwarzania i duża liczba elektrowni umożliwiły porównywanie cen poszczególnych wytwórców. Powstały lokalne rynki energii elektrycznej, na których zawierano kontrakty na bezpośrednią dostawę energii od producenta do odbiorcy. Ważnym krokiem było utworzenie rynku poolowego, na którym dokonywano transakcji nadwyżkami mocy przekraczającej zapotrzebowanie rynków lokalnych. Odbiorcy energii elektrycznej uzyskiwali stopniowo prawo do zmiany dostawcy. W pierwszej kolejności uzyskiwali takie prawo odbiorcy o największej mocy zainstalowanej. Od roku 1997 prawo takie uzyskali bez żadnych ograniczeń odbiorcy indywidualni. Zmiana odbiorcy wymagała posiadania urządzeń pomiarowych umożliwiających pomiar energii w odstępach 1 godziny. Wprowadzenie zasady swobodnego wyboru dostaw-

cy przez klienta spowodowało zmniejszenie ilości sprzedawanej energii, np. przez Zakład Energetyczny Oslo-Energi, o 12% w roku 1996.

W Szwecji w roku 1992 rząd zdecydował o przekazaniu usług przesyłowych z firmy Vattenfall do nowo utworzonej firmy Svenska Kraftnat. Zadaniem nowej firmy było zarządzanie siecią przesyłową, połączeniami z sieciami międzynarodowymi oraz promowanie konkurencji na rynku energii. Vattenfall przekształcił się w firmę produkującą energię elektryczną, jedną z wielu na rynku producentów. Wraz z wejściem w życie od 1 stycznia 1996 r. nowej ustawy energetycznej, do działalności handlowej na rynku energetycznym została wprowadzona konkurencja.

Istotne cechy rynku energetycznego Szwecji są następujące:

- wytwarzanie i sprzedaż energii elektrycznej odbywają się w warunkach konkurencji,
- eksploatacja sieci przesyłowej i dystrybucyjnej podlega regulacji i monitorowaniu,
- podmiot produkujący lub sprzedający energię elektryczną nie może jednocześnie prowadzić eksploatacji sieci,
- podmiot odpowiedzialny za system przesyłania nie może mieć udziału komercyjnego w wytwarzaniu energii elektrycznej,
- odbiorca ma prawo do zmiany dostawcy (z uwzględnieniem okresu wypowiedzenia), zmiana uwarunkowana jest jednak przejściem przez odbiorcę, który zmienia dostawcę, wszelkich dodatkowych kosztów związanych ze spełnieniem wymagań dotyczących dokonywania pomiarów, jeśli wynikają one z takiej zmiany,
- optymalizacja wytwarzania odbywa się poprzez udział wytwórców w giełdzie energii elektrycznej.

Ważnym krokiem w zakresie liberalizacji handlu energią elektryczną w krajach skandynawskich było utworzenie od 1.01.1996 r. wspólnego poolu szwedzko-norweskiego. Powołano wyodrębnioną prawnie, organizacyjnie i ekonomicznie jednostkę gospodarczą o statusie spółki akcyjnej nazwaną „Nord Pool”. Najistotniejsze cechy giełdy to:

- kreowanie cen na giełdzie w punkcie równowagi popytu i podaży,
- wyodrębnienie rynku transakcji bieżącej (rynek spot) oraz rynku transakcji terminowych, zawieranych na okres do 3 lat,
- wyodrębnienie segmentu rynku mocy regulacyjnej (usługi systemowe),
- wkomponowanie w działalność giełdy instytucji brokera,
- zharmonizowanie działalności giełdy z wymogami operacyjnymi systemu elektroenergetycznego wraz z wprowadzeniem instytucji operatora systemu,
- wprowadzenie systemu zabezpieczeń gwarancyjnych i depozytowych obniżających poziom ryzyka rozliczania transakcji giełdowych,
- uruchomienie elektronicznego systemu przeprowadzania transakcji giełdowych²⁾.

Powyższe cechy giełdy spowodowały wysoki poziom zainteresowania jej osiągnięciami w skali międ-



dzynarodowej. Wart podkreślenia jest wybitnie rynkowo zorientowany charakter giełdy.

Stany Zjednoczone

Z rozwiązań pozaeuropejskich interesujące są doświadczenia amerykańskie. Stany Zjednoczone Ameryki Północnej podjęły restrukturyzację sektora elektroenergetycznego w skali dotychczas nie występującej. Ma ona doprowadzić do ograniczenia zakresu występującej dotąd silnej regulacji i zastąpienia jej konkurencją wszędzie tam, gdzie jest to możliwe i potrzebne. W gospodarce USA dominują firmy działające jako monopolisci energetyczni – są pionowo zintegrowane, tj. obejmują wytwarzanie, przesyłanie i dystrybucję energii elektrycznej.

Rozwój rynku konkurencyjnego wspomagają odpowiednie rozwiązania prawne. Wprowadzono między innymi prawo dostępu niezależnych wytwórców do sieci przesyłowych firm elektroenergetycznych. Wpłynęło to na dynamiczny rozwój hurtowego rynku niezależnych wytwórców. Według ocen Federalnej Energetycznej Komisji Regulacyjnej, może to przynieść odbiorcom finalnym roczną obniżkę cen o łącznej wartości 3,5–5 mld USD.

Rozwój rynku konkurencyjnego determinowany jest również przyznaniem wszystkim odbiorcom, w tym drobnym, prawa wyboru dostawcy i dostępu do sieci dystrybucyjnej oraz liberalizacją detalicznego obrotu energią. W procesie uruchamiania konkurencji w obrocie energią elektryczną jednym z wiodących stanów jest Pensylwania. Podstawowe akty prawne dotyczące restrukturyzacji energetyki zostały tam uchwalone pod koniec 1996 r. Przyjęte w nich rozwiązania określają tempo i sposób wdrażania konkurencji w sposób następujący³⁾:

■ Od 1 stycznia 2001 r. wszyscy odbiorcy stanu Pensylwania będą mieli prawo do bezpośredniego dostępu do sieci, co oznacza możliwość swobodnego wyboru dostawcy energii.

■ Firmy elektroenergetyczne są zobowiązane do niezawodnego zasilania w energię wszystkich odbiorców na obszarze swego działania.

■ Regulacja, właściwa dla monopolu naturalnych, utrzymana zostanie dla przesyłania i dystrybucji energii elektrycznej.

■ Firmy energetyczne mają obowiązek dostosowania taryf do nowych warunków oraz zapewnienia dostępu do systemów przesyłowych i dystrybucyjnych w celu umożliwienia konkurencyjnym dostawcom wytwarzania i sprzedaży energii elektrycznej bezpośrednio odbiorcom stanu Pensylwania.

Wdrożenie zasad konkurencyjności na rynku wytwarzania energii elektrycznej ma na celu zapewnienie korzyści wszystkim kategoriom odbiorców oraz zwiększenie zdolności stanu do konkurencji w skali krajowej i międzynarodowej. Powinna też konkurencja wpłynąć na obniżenie przeciętnego poziomu taryf elektrycznych (dotychczas wyższego od średniej krajowej) oraz poprawić efektywność wytwarzania energii elektrycznej. Koszty energii elektrycznej uznano

za istotny czynnik przy podejmowaniu decyzji gospodarczych w zakresie lokalizacji, rozwoju i utrzymania potencjału produkcyjnego stanu.

Oceniając opisane rozwiązania w zakresie wprowadzania konkurencyjności na rynku energii elektrycznej można stwierdzić, że mają one cechy wspólne:

■ Pełna konkurencja możliwa jest w wytwarzaniu i dostawach energii elektrycznej; ograniczenia wynikać mogą tylko z konieczności zapewnienia bezpieczeństwa pracy systemu elektroenergetycznego.

■ Mechanizmy regulacyjne dotyczyć będą monopolu naturalnego w zakresie przesyłu i dystrybucji energii.

Niemcy i pozostałe kraje Unii Europejskiej

Odmienne jest organizacja sektora dostaw energii w Niemczech, gdzie ilościowo dominują firmy municypalne. Posiadają one koncesje na produkcję i przesyłanie energii elektrycznej na poziomie regionalnym. Głównymi podmiotami na rynku energii są wielkie przedsiębiorstwa wytwórcze i przesyłowe, które obejmują obszarem swojego działania całe landy lub duże miasta. Do największych z nich należą: RWE Energie, Preussenelektra, Bewag.

Na ustabilizowanym rynku niemieckim pojawiły się ostatnio rozwiązania zmierzające do liberalizacji. Ważnym krokiem było podpisanie porozumienia między Federalnym Zrzeszeniem Przemysłu Niemieckiego a Zrzeszeniem Niemieckich Zakładów Energetycznych o udostępnieniu sieci energetycznych konkurentom.

Ważną rolę w kreowaniu konkurencji w elektroenergetyce europejskiej będzie pełnić „Dyrektywa 96/92/EC Parlamentu Europejskiego i Rady Unii Europejskiej z 19 grudnia 1996 r. w sprawie wspólnych zasad dla wewnętrznego rynku energii elektrycznej”. W dyrektywie zawarte są regulacje dotyczące funkcjonowania sektora elektroenergetycznego w krajach Unii Europejskiej. Obejmuje ona zagadnienia:

- organizacji sektora elektroenergetycznego,
- wytwarzania energii elektrycznej,
- funkcjonowania systemów przesyłowego i dystrybucyjnego,
- decentralizacji i przejrzystości rozliczeń,
- organizacji dostępu do systemu energetycznego.

Dyrektywa ma charakter dokumentu strategicznego, który będzie podstawą dla krajów UE do wprowadzania własnych, krajowych regulacji prawnych dotyczących funkcjonowania rynków energii elektrycznej.

Marian Kłysz

PRZYPISY

¹⁾ Fakty, Dokumenty, PSE, Warszawa 1996, nr I, s. 24.

²⁾ Fakty, Dokumenty, PSE, Warszawa 1998, nr I, s. 3.

³⁾ Ustawa o konkurencji i wyborze przez odbiorców wytwórców energii elektrycznej; ustawa Zgromadzenia Ustawodawczego Stanu Pensylwania; [w:] Fakty, Dokumenty, PSE, Warszawa 1997, nr IV, s. 5–7.

Czesław Sułkowski

O możliwości ujednoczenia wyboru inwestycji według kryteriów *NPV* i *IRR*

Do oceny inwestycji konieczne jest porównanie strumienia pieniędzy wpływających do firmy z tytułu realizacji określonych projektów inwestycyjnych ze strumieniem pieniędzy opuszczających firmę. Tę różnicę nazywa się przepływami pieniężnymi netto lub przepływami pieniężnymi w zależności od tego, czy w wypływach pieniężnych uwzględnia się wydatki inwestycyjne.

Przepływy pieniężne lub przepływy pieniężne netto stanowią podstawę wielu metod oceny projektów inwestycyjnych, a w szczególności tzw. metod dyskontowych (DCF). Wśród metod DCF do najważniejszych należą: metoda wartości początkowej netto (NPV) oraz metoda wewnętrznej stopy zwrotu (IRR).

Mierniki NPV oraz IRR, a także odpowiadające im kryteria wyboru projektów inwestycyjnych można zapisać następująco:

$$NPV = \sum_{t=0}^N W_t(1+r)^{-t} \quad (1)$$

$$NPV \geq 0 \quad (2)$$

$$\sum_{t=0}^N W_t(1 + IRR)^{-t} = 0 \quad (3)$$

$$IRR \geq r \quad (4)$$

gdzie:

- W_t – przepływy pieniężne netto w okresie t ,
- r – stopa aktualizacji równa cenie kapitału dla firmy,
- N – długość okresu rachunku.

Dotychczasowa literatura poświęcona metodom wyboru projektów inwestycyjnych wskazuje, że:

- kryterium NPV stanowi właściwą podstawę wyboru w dziedzinie inwestycji¹⁾,
- dokonywanie wyborów na podstawie kryterium IRR może być w wielu przypadkach utrudnione lub wręcz niemożliwe,

- wybory dokonywane na podstawie kryterium NPV i IRR mogą być częstokroć sprzeczne. Takie porównanie kryteriów wyboru wskazuje więc wyraźnie, iż projekty inwestycyjne powinny być oceniane przy wykorzystaniu metody NPV. Z badań empirycznych wynika natomiast, iż firmy zdecydowanie preferują kryterium IRR w stosunku do NPV²⁾.

Reakcją na istnienie takiej rozbieżności między teorią i praktyką może być:

- utrzymywanie, iż tylko NPV jest poprawnym teoretycznie kryterium wyboru i ewentualnie tylko propagowanie tej idei lub
- zaproponowanie takiego sposobu dokonywania wyborów na podstawie IRR, który byłby zgodny z wyborami na podstawie kryterium NPV.

Bardziej racjonalne wydaje się drugie podejście i dlatego celem artykułu jest wskazanie, iż wybory na podstawie kryterium IRR i NPV mogą być zgodne pod warunkiem właściwej interpretacji kryterium wewnętrznej stopy zwrotu oraz pewnej modyfikacji przepływów pieniężnych netto w miernikach (1) oraz (3).

Analizę zbieżności wyborów dokonanych na podstawie kryterium NPV i IRR rozpoczniemy od sytuacji, gdy przedmiotem wyboru będą projekty niezależne, charakteryzujące się standardowym rozkładem przepływów pieniężnych netto.

Warunkiem istnienia rozkładu standardowego przepływów pieniężnych netto jest spełnienie następujących nierówności:

$$W_0 < 0, W_t \geq 0 \text{ dla } t = 1, 2, \dots, N \quad (5)$$

Z zależności (1) i (3) mamy

$$NPV = W_0 + \sum_{t=1}^N W_t(1+r)^{-t}$$

oraz

$$0 = W_0 + \sum_{t=1}^N W_t(1 + IRR)^{-t}$$



Odejmując stronami otrzymujemy

$$NPV = \sum_{t=1}^N [W_t(1+r)^{-t} - W_t(1+IRR)^{-t}] \quad (6)$$

a po uwzględnieniu, iż W_t (dla $t = 1, 2, \dots, N$), r oraz IRR mogą przybierać jedynie wartości dodatnie, można stwierdzić, że NPV jest dodatnia, jeśli $IRR > r$, ujemna gdy $IRR < r$, równa 0, gdy $IRR = r$.

Oznacza to, że wybór dokonany na podstawie kryterium NPV oraz IRR jest identyczny przy standardowym rozkładzie przepływów pieniężnych netto.

Przyjmijmy teraz, że przepływy pieniężne netto dla analizowanych projektów inwestycyjnych kształtują się następująco: $W_0 < 0$, a W_t (dla $t = 1, 2, \dots, N$) mogą przybierać wartości dodatnie, ujemne lub równe zero. Takie kształtowanie się przepływów pieniężnych netto można nazwać rozkładem niestandardowym.

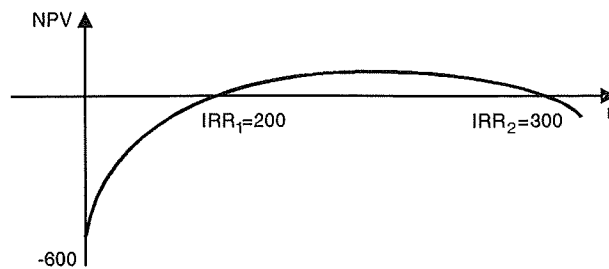
W przypadku niestandardowych rozkładów przepływów pieniężnych netto, dokonywanie wyborów na podstawie kryterium IRR staje się bardziej skomplikowane, a udowodnienie jego zbieżności z wyborem na podstawie NPV w pewnym stopniu utrudnione. W literaturze stosunkowo powszechnie wyrażany jest pogląd, iż w takiej sytuacji stosowanie kryterium IRR nie jest właściwe, a wyboru projektów inwestycyjnych powinno się dokonywać na podstawie NPV. W celu wykazania, iż kryterium IRR może być stosowane także do niestandardowych przepływów pieniężnych netto oraz, że będzie ono zbieżne z kryterium NPV rozważmy dwa szczególne, najczęściej analizowane przypadki:

- istnienie wielu wewnętrznych stóp zwrotu,
- brak wewnętrznej stopy zwrotu.

Pokażemy to na przykładach, które w literaturze wykorzystano do udowodnienia tezy przeciwnej, tzn. że wybór projektów na podstawie IRR jest w tej sytuacji albo niemożliwy, albo sprzeczny z wyborem dokonany na podstawie NPV³⁾.

Weźmy przypadek pierwszy. Istnienie wielu wewnętrznych stóp zwrotu, w przypadku rozkładu niestandardowego, wynika z tak zwanej reguły znaków, zgodnie z którą liczba dodatnich pierwiastków wielomianu o współczynnikach rzeczywistych jest nie większa, niż liczba zmian znaku w ciągu współczynników tego wielomianu. Zatem w przypadku równości (3) liczba pierwiastków, czyli wewnętrznych stóp zwrotu, będzie zależać od liczby zmian znaku w ciągu przepływów pieniężnych netto.

Niech dla niezależnego projektu inwestycyjnego, przepływy pieniężne netto o niestandardowym rozkładzie w okresach $t = 0, 1, 2$, kształtują się następująco: $-100, 700, -1200$, a odpowiadający im wykres funkcji NPV – jak na rys. 1.



Rys. 1

Krzywa NPV przecina oś poziomą w dwu punktach, a to oznacza, że istnieją dwie wewnętrzne stopy zwrotu $IRR_1 = 200\%$ oraz $IRR_2 = 300\%$. W takiej sytuacji, jak się powszechnie sądzi, wybory dokonywane na podstawie kryterium NPV i IRR mogą być sprzeczne. Istotnie, jeśli koszt kapitału będzie mniejszy od 200% , to przykładowy projekt zostanie wybrany na podstawie IRR ($IRR_1 > r$ oraz $IRR_2 > r$), a odrzucony na podstawie kryterium NPV ($NPV < 0$).

Ta sprzeczność nie występuje tylko dla $r > 300\%$. Jeśli zaś koszt kapitału mieści się w przedziale $200\% \leq r \leq 300\%$, to wybór według kryterium IRR w ogóle nie jest możliwy.

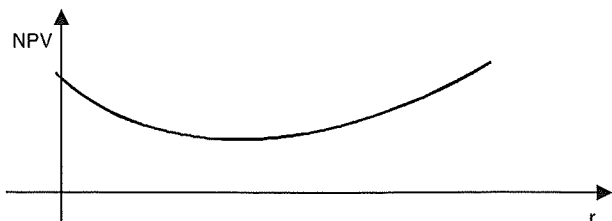
Aby doprowadzić do zgodności wyborów na podstawie kryterium NPV i IRR dokonamy pewnych przekształceń w ciągu przepływów pieniężnych netto (współczynnikach wielomianów (1) oraz (3)), polegających na przekształceniu rozkładów niestandardowych w rozkłady standardowe. Nazwiemy to standaryzacją przepływów pieniężnych netto. Standaryzacja polega na odpowiednim zdyskontowaniu ujemnych przepływów pieniężnych netto na moment zerowy i połączeniu z przepływami pieniężnymi netto w okresie $t = 0$. Jako stopę dyskontową przyjmuje się koszt kapitału dla firmy.

Jeśli przyjmą, iż koszt kapitału w naszym przykładzie $r = 260\%$, to przepływy pieniężne netto po standaryzacji będą się kształtować następująco: $-192,59, 700, 0$. Zauważmy, że wartości NPV dla przepływów pieniężnych netto przed i po standaryzacji są identyczne ($NPV = 1,85$), a rozwiązaniem równania (3) jest tylko jedna wartość wewnętrznej stopy zwrotu ($IRR = 263, 47\%$).

Zatem wybór przykładowego projektu jest uzasadniony zarówno według kryterium NPV, jak i IRR. Taka zgodność będzie występować przy standaryzacji przepływów pieniężnych netto według dowolnej, dodatniej wartości kosztu kapitału dla firmy.

Podobnie można wykazać, że kryteria NPV i IRR będą zgodne także w drugim przypadku. Niech krzywa NPV kształtuje się jak na rys. 2.

Krzywa NPV nie przecina osi poziomej, zatem nie ma wewnętrznej stopy zwrotu. Stąd – jak się sądzi –



Rys. 2

wyboru projektu należy w takiej sytuacji dokonać tylko na podstawie kryterium NPV.

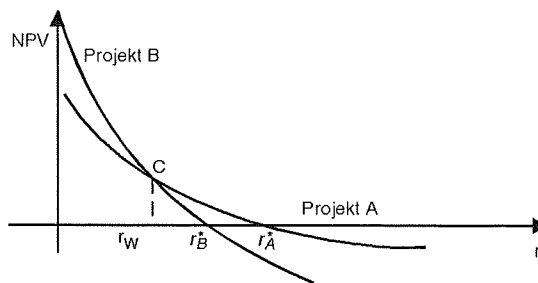
Niech krzywa NPV na rys. 2 odpowiada następującym, realizowanym w okresach $t = 0, 1, 2$, przepływom pieniężnym netto: 100, - 200, 150. Jest to rozkład niestandardowy z dwiema zmianami znaku. Łatwo się jednak przekonać, że dla takich przepływów pieniężnych netto równanie (3) nie ma pierwiastków rzeczywistych, a to oznacza brak wewnętrznej stopy zwrotu, a więc i możliwości dokonywania wyboru na podstawie kryterium IRR.

Sytuacja ulegnie zmianie po standaryzacji przepływów pieniężnych netto. Jeśli koszt kapitału wynosi np. 20%, to przepływy pieniężne netto po standaryzacji będą się kształtować następująco: - 66,67, 0, 150, a wyliczona wewnętrzna stopa zwrotu $IRR = 49,9\%$. Zatem wybór projektu inwestycyjnego na podstawie kryterium NPV oraz IRR jest zgodny, ponieważ wewnętrzna stopa zwrotu przewyższa koszt kapitału, a wartość początkowa netto jest dodatnia.

Dotychczas analizowaliśmy problem zbieżności kryterium NPV i IRR w sytuacji, gdy należało dokonać wyboru projektu inwestycyjnego ze zbioru projektów niezależnych. Przyjmijmy teraz, że należy dokonać wyboru między wzajemnie wykluczającymi się projektami. Powszechnym sposobem wykazywania rozbieżności między kryteriami NPV oraz IRR jest wykorzystanie sytuacji przedstawionej na rys. 3, gdzie pokazano kształtowanie się krzywych NPV dwu wzajemnie wykluczających się projektów A i B, dla których wewnętrzne stopy zwrotu wynoszą odpowiednio r_A^* oraz r_B^* .

Otóż, jeśli krzywe NPV, odnoszące się do wzajemnie wykluczających się projektów, przecinają się, to istnieje taki przedział wartości stóp dyskontowych (kosztu kapitału), dla których wybory projektów na podstawie kryterium NPV i IRR są rozbieżne. W szczególnym przypadku, przedstawionym na rys. 3, dla stóp dyskontowych mieszczących się w przedziale $0 \leq r \leq r_w$ korzystniejszy będzie projekt A według kryterium NPV oraz - projekt B według kryterium IRR.

Mankamentem takiego uzasadnienia rozbieżności wyborów dokonywanych na podstawie kryterium NPV oraz IRR jest wadliwy sposób porównywania projektów.



Rys. 3

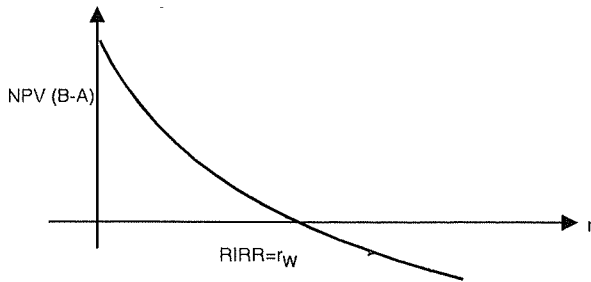
Warunkiem koniecznym poprawności rachunku ekonomicznego w dziedzinie inwestycji jest porównanie wszystkich korzyści i niekorzyści związanych z realizacją danego projektu w przypadku projektów niezależnych oraz względnych korzyści i względnych niekorzyści w przypadku wzajemnie wykluczających się projektów inwestycyjnych.

Wyrazem tych względnych korzyści i niekorzyści mogą być różnice między podstawowymi - odnoszonymi do poszczególnych projektów - przepływami pieniężnymi netto porównywanych projektów inwestycyjnych. Nazwiemy je dodatkowymi przepływami pieniężnymi netto.

Dokonywanie wyboru projektów inwestycyjnych powinno zatem polegać na ocenie podstawowych przepływów pieniężnych netto przy wyborze projektów niezależnych oraz - dodatkowych przepływów pieniężnych netto w przypadku porównywania wzajemnie wykluczających się projektów. Można jednak wykazać, że kryterium NPV wskazuje na te same projekty niezależnie od tego, czy podstawą oceny będą podstawowe czy też dodatkowe przepływy pieniężne netto. Inaczej jest w przypadku kryterium IRR. Wynika stąd, że porównywanie projektów wzajemnie wykluczających się według kryterium IRR w sposób właściwy dla projektów niezależnych nie jest więc, poza szczególnymi przypadkami, poprawne. W sytuacji przedstawionej na rys. 3 stosowanie kryterium IRR nie powinno zatem polegać na wyborze projektu o najwyższej wewnętrznej stopie zwrotu czyli $\max(r_A^*, r_B^*) \geq r$, lecz na porównaniu kosztu kapitału z wewnętrzną stopą zwrotu obliczoną dla dodatkowych przepływów pieniężnych netto. Nazwiemy ją względną wewnętrzną stopą zwrotu (RIRR). Zatem kryterium wewnętrznej stopy zwrotu można więc w tej sytuacji zapisać następująco:

$$RIRR \geq r \quad (4')$$

Łatwo jest się przekonać, że przyjęcie takiej interpretacji kryterium wewnętrznej stopy zwrotu - w przypadku wyboru wzajemnie wykluczających się projektów - spowoduje, że wybory dokonywane na podstawie porównywanych kryteriów będą identyczne.

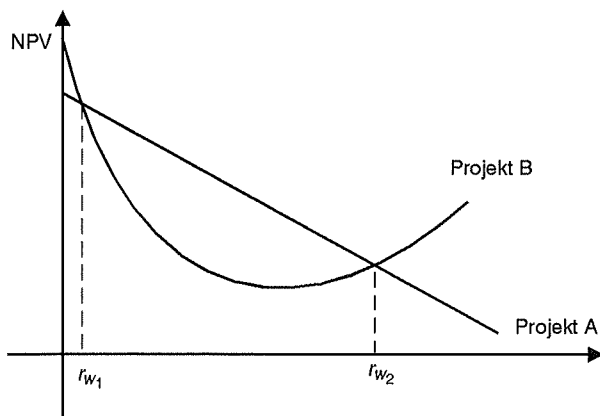


Rys. 4

Jeśli krzywa na rys. 4 będzie wykresem funkcji NPV dla dodatkowych przepływów pieniężnych netto związanych z przejściem od projektu A do projektu B (rys. 3), to dla kosztu kapitału mieszczącego się w przedziale $0 \leq r \leq r_w$ wybrany zostanie projekt B, zarówno przy wykorzystaniu kryterium (2), jak i kryterium (4'). Jeśli zaś koszt kapitału będzie większy od względnej wewnętrznej stopy zwrotu ($r > r_w$), to na podstawie obu kryteriów wybrany zostanie projekt A.

Rozważmy jeszcze dwie możliwe sytuacje, w których krzywe NPV dla wzajemnie wykluczających się projektów:

- mają więcej niż jeden punkt przecięcia,
- nie przecinają się w ogóle. Przedstawiono je na rys. 5.



Rys. 5

a)

Jeśli krzywe NPV dla podstawowych przepływów pieniężnych netto przecinają się np. dwukrotnie (rys. 5a), to istnieją dwie względne wewnętrzne stopy zwrotu (r_{w1} , r_{w2}). Doprowadzenie do zbieżności wyborów dokonywanych na podstawie kryterium NPV oraz RIRR będzie w tej sytuacji polegać na standaryzacji dodatkowych przepływów pieniężnych netto.

Drugi przypadek jest odmienny. Krzywe NPV dla podstawowych przepływów pieniężnych netto wzajemnie wykluczających się projektów nie mają żadnego wspólnego punktu. Oznacza to brak względnej

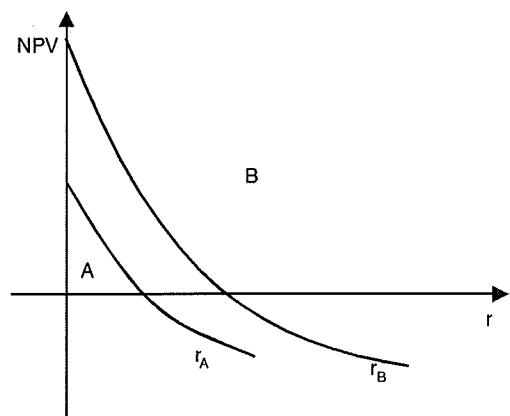
wewnętrznej stopy zwrotu. Dokonywanie wyboru projektu na podstawie kryterium (4') jest jednak i w takiej sytuacji możliwe.

Zauważmy, że w tym przypadku dla każdego poziomu kosztu kapitału $NPV(B) > NPV(A)$, a więc także $NPV(B) - NPV(A) > 0$. Dodatnia NPV oznacza, że wewnętrzna stopa zwrotu przewyższa koszt kapitału. Zatem przyjęcie za NPV dla dodatkowych przepływów pieniężnych netto – będąca różnicą między $NPV(B)$ oraz $NPV(A)$ – jest dodatnia, oznacza, iż spełniona jest nierówność $RIRR(B-A) > r$. Wynika stąd, że przy dowolnym poziomie kosztu kapitału wybory na podstawie kryterium (4') oraz (2) będą identyczne. Należy jednak podkreślić, że w tym szczególnym przypadku wyboru jednego spośród wzajemnie wykluczających się projektów można dokonać także poprzez porównanie wewnętrznych stóp zwrotu obliczonych dla podstawowych przepływów pieniężnych netto, a więc w sposób identyczny, jak dla projektów niezależnych.

Czesław Sułkowski

PRZYPISY

- ¹⁾ W literaturze można znaleźć wiele dowodów na potwierdzenie tej tezy. Pierwsze dowody teoretycznej poprawności kryterium NPV można znaleźć w pracach: J. HIRSHLEIFER, *On the Theory of*



b)

Optimal Investment Decision, „Journal of Political Economy”, August 1958, M.J. BAILEY, *Formal Criteria for Investment Decisions*, „Journal of Political Economy”, October 1959.

- ²⁾ Zob. up. R. PIKE and B. NEALE, *Corporate Finance and Investment*, Prentice Hall, 1996, p. 174.

- ³⁾ Dane przykładowe zaczerpnięto z pracy H. LEVY, M. SARNAT, *Capital Investment and Financial Decisions*, Prentice Hall, 1994.

Edward Urbańczyk

Przydatność analizy sektorowej w procesach restrukturyzacyjnych przedsiębiorstw

Ze względu na dotychczasowe ograniczenie analizy ekonomicznej głównie do porównań mierników rzeczywistych z danymi z ubiegłych okresów i wielkościami planowanymi, istnieje obiektywna i pilna konieczność wypracowania podstaw metodycznych oraz koncepcji praktycznej realizacji różnych form analiz sektorowych. Dotychczasowe metody analizy pozwalają jedynie na wskazanie zaistniałych zmian w pewnym okresie, nie informując o pozycji ocenianego przedsiębiorstwa w stosunku do innych jednostek w otoczeniu gospodarczym (branży, regionie). Analiza taka jest prowadzona w izolacji i nie zawiera porównań osiągniętych wyników z dynamiką efektywności w innych przedsiębiorstwach. Dlatego też nawet poprawa warunków w relacji do lat ubiegłych lub planu nie może być w każdym przypadku oceniana w pełni pozytywnie. W przedsiębiorstwach niegospodarnych może ona bowiem oznaczać jedynie eliminację niektórych prawidłowości. Wyciągane na tej podstawie wnioski dla zarządzania mogą więc pomijać istotne kierunki racjonalizacji wykorzystania czynników produkcji.

Analizy sektorowe nie mogą wprawdzie zastąpić analiz w czasie wykonania i kontroli planu, ale wzbogacają wymienione kierunki porównań o dane, ilustrujące położenie badanych podmiotów w stosunku do innych jednostek gospodarczych. Dlatego analiza sektorowa powinna być zintegrowana z innymi, stosowanymi obecnie w praktyce kierunkami porównań i oceny. Dopiero taki wielowymiarowy system analiz ekonomicznych w przedsiębiorstwie stworzy obiektywną bazę informacyjną zarządzania i może stać się instrumentem stymulującym postęp w zakresie efektywności.

Analiza sektorowa powinna umożliwić wykrycie i następnie wykorzystanie istniejących obecnie rezerw w zakresie gospodarki czynnikami produkcji, a ponadto może ona być skutecznym instrumentem informacyjnym i racjonalizacyjnym w przedsiębiorstwie. Informacja wynikająca z analiz sektorowych pozwala na identyfikację procesów zachodzących w otoczeniu rynkowym, wytyczenie nowych kierun-

ków i alternatyw rozwoju oraz kontrolę wyników w konfrontacji z innymi podmiotami w branży. Przy spełnieniu określonych warunków i znacznym uszczegółowieniu analizy, możliwe jest również zaprojektowanie bardziej racjonalnych rozwiązań w zakresie kombinacji czynników produkcji na podstawie doświadczeń innych przedsiębiorstw.

Praktyczne spełnienie tych oczekiwań uzależnione jest od wypracowania odpowiednich rozwiązań metodycznych oraz określenia uwarunkowań instytucjonalnych i organizacyjnych tego kierunku porównań. Wydaje się, że dodatkowym impulsem do wdrożenia na szeroką skalę analiz sektorowych będą wprowadzone zmiany systemowe, których celem jest stworzenie skutecznej presji efektywnościowej i konkurencji w gospodarce narodowej. Powinna ona spowodować włączenie na stałe do procesów zarządzania informacją zewnętrzną, ilustrujących wyniki pozostałych uczestników rynku działających w szeroko pojętym otoczeniu.

Uwzględniając zmienność celów i form badań, należy wskazać na potwierdzoną empirycznie dużą przydatność tego kierunku analizy dla zarządzania. Z perspektywy doświadczeń państw zachodnich wniosła ona znaczący wkład w przyspieszenie procesów rozwojowych i poprawę efektywności gospodarki. Do najważniejszych praktycznych osiągnięć analizy sektorowej można zaliczyć:

● ujednoczenie zasad rachunkowości

Proces ten był warunkiem przeprowadzenia prac porównawczych dzięki stworzeniu w badanych przedsiębiorstwach jednakowego systemu pojęciowego i liczbowego. Duży wkład w realizację postulatów unifikacji rachunkowości wniosły instytucje branżowe i państwowe. Obecnie można zaobserwować podobny proces w ramach UE, co jest nieodzownym warunkiem integracji gospodarczej i porównań międzynarodowych.

● racjonalizację technik i organizacji produkcji

Analiza sektorowa pozwoliła na rozpoznanie warunków gospodarczych przedsiębiorstw, określenie



najefektywniejszych rozwiązań oraz ich upowszechnienie. Dzięki działalności wyspecjalizowanych organizacji ponadzakładowych wiele obserwacji zostało skodyfikowanych w formie norm, normatywów i zaleceń dla producentów maszyn i urządzeń. Zjawiska te wystąpiły najpierw w obszarze organizacji i warunków pracy, a następnie objęły problemy technologiczne, przetwarzanie informacji i marketing.

● eliminację źródeł niegospodarności

Efekty te odnoszą się szczególnie do jednorazowych szerokich badań branżowych dających podstawy do oceny poziomu gospodarności w relacji do produujących przedsiębiorstw. Ich celem jest sformułowanie ocen dotyczących wykorzystania głównych czynników produkcji oraz aktywowanie rezerw poprzez zmiany o charakterze systemowym (ceny, cła podatki przepisy antymonopolowe). W obecnych warunkach jest to rzadko spotykany kierunek badań, który został zastąpiony przez bardziej adekwatne instrumenty informacyjne państwa.

● poprawa konkurencyjności przedsiębiorstw

Pozytywne zjawiska w tym obszarze są ściśle związane z przedstawionym wcześniej procesem racjonalizacji działalności gospodarczej. Źródłem sukcesu rynkowego może być w warunkach szybkiego upowszechniania się nowoczesnych technik produkcji i form organizacji jedynie poszukiwanie oryginalnych i nowatorskich rozwiązań. Oprócz tych pośrednich efektów analiza sektorowa powinna dostarczać bezpośrednio niezbędnych informacji w celu oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa wobec innych krajowych i zagranicznych uczestników rynku. Pozwala to na identyfikację i eliminację słabych stron jego oferty rynkowej.

● rozszerzenie podstaw informacyjnych dla międzynarodowego transferu kapitału

Porównania międzynarodowe pozwalają na zbadanie warunków gospodarczych, szczególnie takich aspektów, jak: ceny czynników produkcji, poziom infrastruktury, opodatkowanie, wydajność pracy i poziom kwalifikacji pracowników w różnych krajach. Informacje te są następnie wykorzystywane do określania najkorzystniejszych alternatyw alokacji kapitału produkcyjnego. Dodatkowo mogą być przyczyną analizy strategii rozwojowej i konkurencyjności przedsiębiorstw na rynku światowym¹⁾. Znaczenie tego kierunku badań będzie wzrastać wraz z postępującym procesem integracji gospodarczej.

Znaczące efekty praktyczne analizy sektorowej w gospodarce rynkowej zostały osiągnięte dzięki silnej presji efektywnościowej wynikającej z kon-

kurencji firm krajowych i zagranicznych w danym segmencie rynku. Powoduje to faktycznie zainteresowane wynikami analiz badanych podmiotów, a uzyskane tą drogą informacje mogą mieć decydujące znaczenie dla przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa. Pośrednio konsekwencją tego zjawiska jest również poddanie samej analizy wymogom efektywnościowym, zmuszającym do szybkiego jej przeprowadzenia, przy jednoczesnym zachowaniu ściśle określonych wymogów kosztowych. Zakres, szczegółowość i czas badań są w takiej sytuacji wypadkową faktycznego zapotrzebowania przedsiębiorstw i potencjalnych kosztów.

Doświadczenia w dziedzinie wykorzystania analizy sektorowej w Polsce odnoszą się do zasadniczo innych warunków gospodarowania i powinny być rozpatrywane na tle całego kompleksu problemów związanych z dotychczasową praktyką analizy ekonomicznej w przedsiębiorstwach²⁾. Mimo wielokrotnych zmian przepisów dotyczących form, zasad i zakresu analiz oraz prób nadania im bardziej aktywnego charakteru, analiza ekonomiczna nie była dotychczas dostatecznie wykorzystywana do tworzenia merytorycznych podstaw zarządzania³⁾. Można zaobserwować również nadmierne preferowanie analiz *ex post*, przy niewykorzystaniu możliwości poznawczych analiz *ex ante*, a nawet bieżących ocen procesów gospodarczych oraz analiz techniczno-ekonomicznych, kosztem analiz finansowych. Wymienionym zjawiskom towarzyszył również brak spójnych systemów informacji ekonomicznej uwzględniającej specyfikę przedsiębiorstwa, unikanie statystyczno-matematycznych metod badania i niski poziom zastosowania informatyki. Taka sytuacja musiała odbić się szczególnie negatywnie na międzyzakładowym kierunku badań, który *ex definitione* nastawiony jest na badanie otoczenia, rynku i branży oraz wymaga dużego zaangażowania ze strony przedsiębiorstw. Pomimo określenia w przepisach prawnych możliwości pogłębienia analiz o aspekt porównań z innymi podmiotami o podobnym charakterze działalności, a nawet zobowiązania niektórych jednostek do dostarczenia przedsiębiorstwom danych porównawczych, analiza sektorowa nie znalazła jak dotąd stałego miejsca w praktyce zarządzania⁴⁾.

Na podstawie doświadczeń państw zachodnich zaadaptowano rozwiązania metodyczne, które również nie zostały w zadowalającym stopniu wykorzystane w polskiej w praktyce gospodarczej⁵⁾. Podejmowane badania empiryczne miały ograniczony zakres i były najczęściej inspirowane przez organy administracji gospodarczej. Wyniki tych analiz nie zostały zintegrowane z systemem informacji ekonomicznej w przedsiębiorstwach. Próby wprowadze-

nia systematycznych porównań nie mogły przynieść oczekiwanych rezultatów na skutek braku zainteresowania ze strony przedsiębiorstw. Przyczyny tych zjawisk wynikają z rozwiązań systemowych, typowych dla scentralizowanego modelu nakazowo-rozdzielczego, które spowodowały brak skutecznej presji efektywnościowej, wyeliminowanie konkurencji i sygnałów rynkowych oraz centralizację decyzji gospodarczych. Kolejne próby reform podejmowane w latach 80. wywarły niewątpliwie pozytywny wpływ na poprawę niektórych parametrów gospodarczych, ale zawierały również wiele wzajemnie sprzecznych rozwiązań. Niespójność i niekonsekwencja przemian systemowych powodowały przeregulowanie systemu gospodarczego przejawiające się m.in. nadmierną liczbą ulg i zwolnień, wskutek tego – przedsiębiorstwa dążyły do rekompensowania niedostatecznej gospodarności – występowaniem o dodatkowe preferencje. Pozytywnym zjawiskiem, świadczącym o stopniowym docenianiu w praktyce możliwości analizy sektorowej, stało się cykliczne publikowanie listy „500 przedsiębiorstw”.

Zasadnicze zmiany w sposobie gospodarowania, zmierzające do wprowadzenia mechanizmów rynkowych i tym samym silniejszego powiązania decyzji ekonomicznych z wymogami efektywności, powinny pozwolić na rozwiązanie głównego problemu leżącego u podstaw niedostatecznego wykorzystania analiz sektorowych w zarządzaniu, jakim był brak faktycznego zainteresowania przedsiębiorstw jej wynikami. Konsekwencją tych zmian powinno być również stopniowe upodobnienie warunków i reguł funkcjonowania polskich przedsiębiorstw do standardów światowych oraz wzrost znaczenia takich aspektów, jak: konkurencyjność firmy, szybkość reakcji na zmiany zachodzące na rynku, myślenie strategiczne czy elastyczność działania. Cechą charakterystyczną sytuacji gospodarczej Polski jest występowanie znacznych rezerw mocy produkcyjnych i stosunkowo niska efektywność wykorzystania czynników produkcji. Można znaleźć tu podobieństwo do sytuacji gospodarczej państw zachodnich w latach 50., wyrażające się w dużym uproszczeniu faktem, że istnieje konieczność całkowitej restrukturyzacji gospodarki oraz potencjalnie wysoki, niezaspokojony i relatywnie mało zindywidualizowany popyt gospodarstw domowych i przedsiębiorstw. Możliwość dynamizowania wzrostu gospodarczego oraz aktywowania rezerw w zakresie wykorzystania zasobów, powinna wpłynąć pozytywnie na zastosowanie analiz sektorowych, jako środka służącego w ostatecznym rezultacie do racjonalizacji i wzrostu efektywności produkcji⁶⁾.

Przedstawione powyżej zjawiska będą sprzyjać weryfikacji i przeniesieniu w warunki polskie cen-

nych doświadczeń zachodnich odnoszących się do form i metod analizy sektorowej. Wymagają one adaptacji do specyfiki okresu przejściowego oraz wzbogacenia o nowe aspekty wynikające z charakteru zadań stawianych przed analizą ekonomiczną.

W pierwszej fazie główną sferą zastosowania analizy sektorowej będzie działalność produkcyjna i finansowa, a dopiero później pojawi się potrzeba porównań marketingowych i strategicznych. Pozytywne impulsy w tym zakresie powinny przynieść otwarcie gospodarki wobec rynku światowego oraz inwestycje kapitałowe z zagranicy. Docelowo należy oczekiwać powstania podobnie zróżnicowanego systemu analiz międzyzakładowych, jak ma to miejsce we współczesnej gospodarce rynkowej wysoko rozwiniętych państw zachodnioeuropejskich.

Rozpatrując dotychczasowe doświadczenia światowe w zakresie analizy w przestrzeni, w szczególności analizy sektorowej, można sformułować generalny wniosek, że zakres wykorzystania wyników tych analiz w zarządzaniu przedsiębiorstwem jest ściśle uzależniony od stopnia oddziaływania przymusu ekonomicznego i konkurencji na efektywność gospodarowania przedsiębiorstw. Im silniej oddziałują wymienione czynniki na praktykę gospodarczą, tym powszechniejsze i różnorodniejsze zastosowanie znajduje analiza sektorowa.

Tak więc zmiany w gospodarce narodowej zmierzające do wprowadzenia warunków gospodarki rynkowej powodują, że adaptacja metod i form analizy sektorowej stosowana w krajach zachodnich stała się niezbędną koniecznością.

Edward Urbańczyk

PRZYPISY

- ¹⁾ Por. A. MORI, H. ALBACH, *Finanzierungsverhalten japanischer und deutscher Unternehmen*, „Zeitschrift für Betriebswirtschaft” 1987, nr 3, s. 251.
- ²⁾ Szerokie rozważania w tej sprawie zawarto w pracy doktorskiej Z. MIKLEWICZA, *Metody i kierunki międzyzakładowej analizy efektywności gospodarowania w przedsiębiorstwie (na przykładzie przemysłu odzieżowego)* Szczecin 1992.
- ³⁾ Por. T. WAŚNIEWSKI, *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie przemysłowym*, PWE, Warszawa 1989, s. 26.
- ⁴⁾ Por. Uchwała nr 5 Rady Ministrów z 11.03.1973 w sprawie rocznych analiz ekonomicznych oraz kompleksowych ocen działalności jednostek gospodarczych, *Monitor Polski* 1973, poz. 8.
- ⁵⁾ Problemy metodyki analizy międzyzakładowej zostały zaprezentowane w wielu publikacjach, z których na największą uwagę zasługują: T. WAŚNIEWSKI, *Międzyzakładowa analiza*, op.cit., K. SOWOWA, *Analiza międzyzakładowa w przemyśle*, PWE, W-wa 1956 oraz *Analiza międzyzakładowa*, PWE, W-wa 1968, Z. KOSSUT, *Analiza międzyzakładowa przedsiębiorstw handlowych*, PWE, W-wa 1962.
- ⁶⁾ Z. MIKLEWICZ, *Metody i kierunki...*, op.cit., s. 35–38.

Autor – dr hab. jest profesorem w Zakładzie Analizy Ekonomicznej Instytutu Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Uniwersytetu Szczecińskiego.

Arkadiusz Januszewski

Obszary zmian implikowane wdrożeniem systemu budżetowania kosztów

Wprowadzenie

W warunkiem koniecznym przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa jest gotowość i umiejętność przeprowadzania zmian [14, s. 6], [11, s. 37]. W dzisiejszym dynamicznie zmieniającym się otoczeniu niepodejmowanie zmian oznacza dla firmy wyeliminowanie jej z gry ekonomicznej. Osiąganie kolejnych faz rozwoju jest możliwe, jeśli organizacja potrafi przewyciężyć pojawiające się kryzysy. Ich pokonanie wymaga ustalenia i wprowadzenia nowego zbioru zasad zarządzania [5, s. 56]. Obserwowane w kraju tendencje restrukturyzacji systemów zarządzania, głównie byłych przedsiębiorstw państwowych, wskazują na decentralizację jako zasadniczy kierunek ich rozwoju. Wiele z nich podejmuje się wdrożenia systemu budżetowania kosztów oraz koncepcji centrów odpowiedzialności. Rozwiązanie takie umożliwia delegowanie uprawnień decyzyjnych (oraz odpowiedzialności) na niższe szczeble zarządzania, a także zapewnia koordynację działań jednostek wewnętrznych, ukierunkowując je na wspólne cele całej firmy.

Wdrożenie systemu budżetowania kosztów jest przedsięwzięciem złożonym. Potwierdza ono tezę, iż „wprowadzanie zmian należy do najbardziej skomplikowanych zjawisk w funkcjonowaniu przedsiębiorstw” [2, s. 17]. Dlatego też niezmiernie istotne jest uzmysłowienie sobie, jakich obszarów przedsiębiorstwa ono dotyka i implikuje konieczność dokonanie znacznych zmian. Do obszarów tych należą: strategia, struktury, systemy, kultura i styl zarządzania oraz umiejętności.

Strategia a budżetowanie kosztów

Strategia określa działalność przedsiębiorstwa, jego cele i zaangażowane zasoby. Odgrywa ona istotną rolę w procesie zmian, ponieważ to ona – w większości przypadków – je inicjuje i pobudza [7, s. 33]. Związek systemu budżetowania ze strategią wynika z przyjęcia strategii konkurencyjnej poprzez obniżkę kosztów. Z badań autora wynika, że głównym celem wdrażania budżetowania jest obniżka kosztów działalności, okre-

ślenie działalności nierentownych i niegospodarnych jednostek [8, s. 117–125]. Wobec narastającej konkurencji (ze strony firm zachodnich, a także ze strony szybko rozwijających się małych firm, posiadających stosunkowo niewielkie koszty stałe) menedżerowie średnich i dużych firm są zmuszeni wykazywać zainteresowanie ścisłą kontrolą ponoszonych kosztów. Szukają oni odpowiedzi na pytania: które z wytwarzanych produktów są nieopłacalne lub mniej opłacalne niż inne; które rynki zbytu lub grupy klientów przynoszą najwyższe zyski; które półfabrykaty należy wytwarzać samemu, a które kupić; które operacje wykonywać samemu, a które zlecić do wykonania na zewnątrz, a także z których działalności pomocniczych należałoby zrezygnować – oddając je np. *w outsourcing*.

Prowadzony w ramach rachunkowości finansowej rachunek kosztów w większości przypadków nie daje odpowiedzi na wyżej postawione pytania, a kadra zarządzająca twierdzi, że nie wie, ile kosztuje firmę wytwarzanie konkretnego wyrobu. Wdrożenie budżetowania porządkuje rachunek kosztów w przedsiębiorstwie, ukierunkowując go na dostarczanie informacji w zupełnie innych układach niż dotychczas. Dopiero na tej bazie, tj. na podstawie wiarygodnych informacji z rachunku kosztów, można podejmować długofalowe, strategiczne decyzje dotyczące rozwoju określonych produktów lub usług, obsługi określonych rynków i grup klientów. Dopóki rachunek kosztów nie będzie dostarczał wiarygodnych informacji, dopóty prawdopodobieństwo podjęcia właściwych decyzji będzie znikome.

Zmiany w strukturze organizacyjnej

Struktura określa, w jaki sposób są zorganizowane zasoby przedsiębiorstwa. Wdrożenie systemu budżetowania wymaga utworzenia centrów odpowiedzialności, których sensowne wyodrębnienie wymusza często znaczne zmiany w strukturze organizacyjnej. Dotyczy to głównie przypadków, kiedy oprócz centrów kosztów zamierza się utworzyć także centra zysków. Konieczna staje się wtedy modyfikacja tradycyjnej, funkcjonalnej struktury organizacyjnej w kierunku struktury

obiektovej lub mieszanej¹⁾. Struktury przedsiębiorstw zorganizowanych obiektowo lub w sposób mieszany mają charakter struktur decentralizacji federacyjnej, czyli takich, w których każdy produkt tworzy osobny biznes z własnym rynkiem oraz rachunkiem zysków i strat. Są one na ogół uznawane za jedne z najlepszych form organizacyjnych przedsiębiorstw [1, s. 37]. Występują zwykle w firmach wytwarzających wiele asortymentów lub działających na wielu rynkach. W organizacji obiektowej, a w mniejszej stopniu także mieszanej, kierownicy pionów odpowiedzialnych za poszczególne wyroby, ich grupy, regiony sprzedaży lub grupy klientów skupiają w swym ręku uprawnienia umożliwiające oddziaływanie na wszystkie czynności związane z rozwojem, zaopatrzeniem, produkcją i sprzedażą wyrobów lub usług. Mają oni zatem największą możliwość oddziaływania na tworzony w podległym im pionie zysk, co jest jednym z warunków skutecznego funkcjonowania centrów zysków²⁾. Dzięki takiemu usytuowaniu wymienionych służb w strukturze przedsiębiorstwa możliwe staje się wiarygodne przypisanie sporej części kosztów stałych każdemu z biznesów, umożliwiając tym samym ich precyzyjniejszą ocenę przez zarząd firmy.

Znane autorowi przedsiębiorstwa, które wdrożyły bądź wdrażają koncepcję centrów zysków, dokonały zmian swoich struktur, polegających m.in. na przydzieleniu służb konstrukcyjno-technologicznych, planowania produkcji, marketingu i sprzedaży, zaopatrzenia, części służb rachuby płac do wydzielonych biznesów, a także na podziale wspólnych magazynów materiałów i wyrobów gotowych, przemieszczeniu maszyn między wydziałami i uproszczeniu marszrut technologicznych. [8, s. 130–164]. Oczywiście zmiany takie nie zawsze mają sens z punktu widzenia redukcji kosztów – np. wtedy, gdy wymagają zwiększenia zatrudnienia.

Zmiany w systemach

Systemy określają sposoby, według których przebiegają w strukturze przepływy informacji, surowców, gotowych produktów, pieniądza oraz zasobów ludzkich. Reakcje przedsiębiorstwa zależą w dużej mierze od tych systemów, które wywierają bezpośredni wpływ na podejmowanie decyzji i zdolność przedsiębiorstwa do mobilizacji zasobów [7, s. 36].

System decyzyjny i informacyjny

Wdrożenie systemu budżetowania, jako narzędzia umożliwiającego decentralizację zarządzania, powoduje znaczne zmiany w systemie decyzyjnym. Większy wpływ na kierowanie podległymi działami uzyskują kierownicy średniego szczebla zarządzania. Decyzje podejmowane są bliżej obszaru, którego dotyczą. Jednocześnie, wraz z przydzieleniem

większych uprawnień, zwiększa się odpowiedzialność menedżerów za konsekwencje podejmowanych decyzji.

Zmiany węzłów decyzyjnych w firmie wymagają zmian w systemie informacyjnym, którego zadaniem jest zasilanie decydentów w potrzebne informacje. Zmieniają się nie tylko odbiorcy i obieg, ale także zakres, układ i jakość dostarczanych informacji.

System planowania i kontroli

Większość planów tworzy się na szczeblu centrów odpowiedzialności (a nie na szczeblu centrali firmy) i przekazuje wyżej w celu uzgodnienia i zatwierdzenia. Na podstawie wytycznych przekazywanych przez szczebel strategiczny każdy ośrodek odpowiedzialności tworzy swoje budżety kosztów i przychodów (w ujęciu wartościowym), często w rozbiciu na grupy wyrobów lub klientów. Ważną rolę podczas planowania kosztów pośrednich odgrywają działy pomocnicze, których zadaniem jest precyzyjne ustalenie planowanych obciążeń remontów, konserwacji, transportu wewnętrznego lub zużycia energii elektrycznej, ciepłej itp., w układzie podmiotów budżetowania. Dokonania odpowiednich agregacji w układzie grup wyrobów wymaga zaplanowanie kosztów bezpośrednich, wynikających z planu produkcji. Dotyczy to także kosztów rzeczywiście poniesionych dotyczących realizacji zadań produkcyjnych. Trudnym do rozwiązania problemem jest wycena robót w toku, która powinna być uwzględniona przy badaniu odchylenia kosztów bezpośrednich. Stopień realizacji planów jest kontrolowany w okresach miesięcznych, a czasem krótszych, np. tygodniowych, po czym ustala się przyczyny powstałych odchylenia.

System księgowy

Wdrożenie budżetowania wymaga na ogół dokonania zmian w systemie księgowym. Przebudować należy zwłaszcza plan kont, w którym konieczne jest wydzielenie dla każdego z centrów kosztów osobnych kont kosztowych (zespół 5), a dla centrów zysków także kont sprzedaży (zespół 7). Odpowiednio do utworzonych kont należy właściwie opisywać dokumenty źródłowe, co ma zapewnić poprawne przypisanie kosztów do miejsc ich powstawania (tj. do ośrodków odpowiedzialności). Jeśli zamierza się ustalać budżety i badać opłacalność produkcji poszczególnych wyrobów względnie ich grup, to konieczne staje się utworzenie odpowiednich kont analitycznych dla każdego z nich. Alternatywnym rozwiązaniem jest prowadzenie analityki kosztów w układzie wyrobów (grup wyrobów) poza systemem finansowo-księgowym (tj. poza księgą główną i planem kont) zbierając dane bezpośrednio z systemów dziedzinowych (operacyjnych).

Rachunki kosztów

Rachunki kosztów przydatne w systemie budżetowania są także inne od stosowanych na potrzeby rachunkowości finansowej. Wykorzystuje się rachunek kosztów normatywnych, który stanowi podstawę do planowania kosztów bezpośrednich produkcji. Ponieważ opiera się on na danych zawartych w kartotece konstrukcyjno-technologicznej, konieczna jest jej ciągła aktualizacja, zarówno w zakresie cen stosowanych materiałów (podstawowych i zastępczych), stawek płac, usług kooperacji obcej, jak i marszrut technologicznych. Z doświadczeń autora wynika, że jest to często występujący problem, spotykany głównie w przedsiębiorstwach, wytwarzających różnorodny asortyment złożonych technologicznie wyrobów.

Prowadzona w ramach systemu budżetowania kosztów ocena centrów zysku, zarówno zakładów produkcyjnych, jak i wyrobów (grup wyrobów), opiera się głównie na wielostopniowym rachunku marży pokrycia finansowego. Wymaga on ustalenia kosztów zmiennych oraz kosztów stałych. Trudności w podziale pośrednich kosztów wydziałowych na stałe i zmienne powodują, że jako koszty zmienne traktuje się często jedynie koszty bezpośrednie.

Innego sposobu, niż księgowy, wymaga również rozliczanie wzajemnych świadczeń wewnętrznych między centrami odpowiedzialności. Dotyczy to zarówno rozliczenia między wydziałami produkcji pomocniczej i podstawowej, jak i rozliczenia między wydziałami produkcji podstawowej – w przypadku, gdy świadczą one sobie wzajemnie usługi. Wprowadza się systemy fakturowania (sprzedaży) usług wewnętrznych wykorzystujące tzw. ceny transferowane, co umożliwi funkcjonowanie w postaci centrum zysku także służbom pomocniczym, takim jak np. służby transportowe, remontowe, energetyczne itp. Takie rozwiązanie wymusza szukanie przez te służby źródeł obniżki kosztów oraz zleceń na zewnątrz przedsiębiorstwa.

System motywacyjny

Ze zgromadzonych przez wiele firm doświadczeń wynika, że zachowanie się menedżerów i decyzje przez nich podejmowane zależą w dużej mierze od sposobu oceny ich pracy [15, s. 247]. Zapewnienie skutecznego funkcjonowania systemu budżetowania zależne jest w dużej mierze od właściwego wykorzystania udostępnionych w jego ramach informacji do wypracowania zasad systemu premiovania i wynagradzania. Konstruując system mierników oceny należy brać pod uwagę następujące zasady [3, s. 46]:

- zasada zbieżności celów, która mówi, że system oceny powinien być tak zdefiniowany, aby decyzje wywoływane dążeniem do realizacji własnych celów przez poszczególnych menedżerów były korzystne dla całego przedsiębiorstwa;

- zasada sprawiedliwości mówiąca, że ocena pracy menedżerów powinna dotyczyć tylko tych zjawisk, na które ma on wpływ, oraz że powinna ona odzwierciedlać każdą słuszną decyzję;

- zasada wszechstronności, wskazująca, że pod uwagę powinny być brane wszystkie kluczowe czynniki (np. nie tylko zmniejszenie kosztów, ale również jakość).

Stworzenie systemu mierników oceny uwzględniającego wymienione wyżej zasady jest zadaniem skomplikowanym. Stosowane wymierne mierniki są z jednej strony jasne i klarowne, z drugiej natomiast nie są w stanie odzwierciedlić wszystkich aspektów podejmowanych decyzji. Oprócz dających się określić mierników, takich jak: wielkość negatywnych odchyłek od planowanych kosztów lub ich brak (centra kosztów), osiągnięte przychody (centra przychodów), stopa zwrotu z zaangażowanego kapitału (centra inwestowania) oraz wypracowana marża pokrycia finansowego (centra zysków), należy stosować również ilościowe i jakościowe kryteria oceny, dotyczące np. poprawy poziomu jakości produktów, zmniejszenia występujących braków, zdobycia nowych rynków zbytu, innowacji produkcyjnych, jakości obsługi klienta, skrócenia cyklu realizacji zamówień, zmniejszenia kosztów serwisu, liczby reklamacji itp. [9 – s. 95–101, 10 – s. 61, 11 – s. 304]. W ocenie konkretnych typów ośrodków stosuje się także: w produkcyjnych ośrodkach kosztów – poziom zapasów, liczbę przerw w produkcji, ilość odpadów, czas oczekiwania; w nieprodukcyjnych ośrodkach kosztów – liczbę błędów w księgowości, terminy dostarczania dokumentów, liczbę nowych projektów, zgłoszonych patentów; w ośrodkach przychodów – otrzymane terminy płatności, liczbę kontraktów itp. [3, s. 47].

System informatyczny

Zakres wymaganych zmian w stosowanym systemie informatycznym zależy w głównej mierze od stopnia jego zaawansowania funkcjonalnego i technologicznego, a także od stopnia złożoności samego systemu budżetowania. Jeśli przedsiębiorstwo stosuje zintegrowany informatyczny system klasy MRPII/ ERP, to pakiet taki z reguły zawiera odpowiedni moduł controllingu lub budżetowania. Jego dostosowanie do potrzeb firmy polega głównie na właściwym skonfigurowaniu. Liczba wdrożeń pakietów tej klasy w kraju jest na razie stosunkowo niewielka. Przedsięwzięcia te należą do bardzo drogie i skomplikowane. Podejmują je z reguły firmy o bardzo dobrej kondycji finansowej lub przejęte przez zagraniczne koncerny.

Istotą rozwiązań informatycznych w systemie budżetowania jest obsługa arkuszy budżetowych, zawierających różnego rodzaju dane planistyczne i rzeczywiste oraz sposoby ich zasilania. Większość firm do obsługi arkuszy budżetowych wykorzystuje narzędzia klasy arkusza kalkulacyjnego. Niektóre

stosują dedykowane aplikacje użytkowe. W obu przypadkach zasadniczym problemem jest dostarczenie do arkuszy budżetowych danych w wymaganej postaci, tj. odpowiednio zagregowanych. Dane w systemach budżetowania o niskim stopniu komplikacji³⁾ można przygotować ręcznie lub pobierać bezpośrednio z systemu księgowego (oczywiście odnośnie do wykonania). W przeciwnym razie, konieczne staje się wykonanie wielu programów przygotowujących (agregujących) dane i eksportujących je do modułu budżetowania. Proces taki przebiega sprawnie i bez ponoszenia dodatkowych kosztów, jeśli firma eksploatuje systemy wykonane we własnym zakresie, w nowoczesnym systemie i utrzymuje zespół informatyków konserwujących je (najlepiej twórców tegoż systemu). Szczególnie skomplikowany przypadek pojawia się wówczas, gdy firma wytwarza np. kilkaset różnych wyrobów, a jako centra zysków zostaje ustalonych kilkanaście lub kilkadziesiąt ich grup. Dane dostępne na poziomie poszczególnych wyrobów, zarówno planowane, jak i rzeczywiste, dotyczące przychodów oraz kosztów, wymagają agregacji do poziomu ustalonych grup. W jednej z firm konieczne było wykonanie kilkunastu programów, dostarczających zagregowane dane, w tym m.in.: plan kosztów bezpośrednich, wykonanie rzeczywiste kosztów materiałowych, wykonanie rzeczywiste kosztów płac bezpośrednich, wycena robót w toku, wartość sprzedaży, wycena kwitów przesyłowych (na potrzeby rozliczeń wewnętrznych) [8, s. 249]. Dane pochodziły z bazy danych podsystemów: planowania produkcji, gospodarki materiałowej, kontroli realizacji zleceń produkcyjnych, gospodarki wyrobami gotowymi, planowania i fakturowania sprzedaży. W zakresie kosztów pośrednich konieczna była agregacja wartości zapisanych na kontach analitycznych w podsystemie f-k.

O jakości, wiarygodności i szybkości danych, dostarczanych do systemu budżetowania, decyduje m.in. stopień integracji systemu informatycznego. Z przeprowadzonych przez autora badań wynika, że w grupie przedsiębiorstw zatrudniających powyżej 100 osób, zamierzających wdrożyć system budżetowania kosztów, 85% firm spodziewa się trudności wynikających ze słabego stanu stosowanych systemów informatycznych, a 58% wymienia brak ich integracji. Brak integracji oraz niedopasowanie systemów informatycznych do systemu budżetowania stwarza także problemy firmom będącym w trakcie wdrażania budżetowania [8, s. 118–123].

Zmiany w umiejętnościach

Wprowadzanie zmian wymaga z reguły poszerzenia wiedzy i nabycia nowych umiejętności. Szczególnie wyraźne jest to w przypadku wprowadzenia systemu budżetowania. Nowe umiejętności dotyczą planowania, rachunku kosztów, analizy odchyleń, posługiwania

się techniką komputerową oraz negocjacji (przy zatwierdzaniu budżetów). Do uzyskania poparcia dla zmian konieczne jest odpowiednio wczesne zorganizowanie właściwych szkoleń.

W przypadku mniej skomplikowanych systemów, nowe obowiązki może przejąć kierownik danego centrum odpowiedzialności. W bardziej skomplikowanych konieczne jest utworzenie stanowisk ds. systemu budżetowania (czy szerzej controllingu) – zarówno na szczeblu centrali firmy, jak i w centrach odpowiedzialności. Znalezienie właściwych osób, mogących skutecznie realizować nowe zadania, nie jest proste. Pracownicy firmy często nie posiadają wymaganych kwalifikacji lub są przeciążeni nadmiarem obowiązków, a próby znalezienia wartościowych osób na zewnątrz firmy często kończą się niepowodzeniem.

Zmiany w kulturze organizacji i stylu zarządzania

Powodzenie wielu przedsięwzięć, wymagających sporych zmian, zależy od umiejętności wypracowania odpowiedniej kultury organizacji⁴⁾. Kultura jest zbiorem wartości trwałych i uznawanych przez wszystkich pracowników przedsiębiorstwa. Wartości te wyrażają się m.in. w ich postawach, zasadach postępowania i sposobie wykonywania pracy. Zmiany w tym obszarze, wywołane wprowadzeniem systemu budżetowania, dotyczą głównie postaw ludzkich, sposobu wykonywania pracy i utożsamiania się pracowników z firmą. Będą one miały charakter pozytywny oczywiście jedynie wtedy, gdy przedsięwzięcie przeprowadzone będzie w sposób prawidłowy i przyniesie firmie oraz jego pracownikom wymierne korzyści. Przesłanką dla udanych zmian w tym obszarze jest delegowanie uprawnień, które daje kierownikom poczucie odpowiedzialności za wykonywaną pracę, a zwłaszcza poczucie współuczestnictwa w procesie zarządzania i wpływu na los organizacji, a tym samym na własną sytuację. Wiąże się to w bezpośredni sposób ze stylem zarządzania. Skuteczne funkcjonowanie systemu budżetowania wymaga stosowania stylu demokratycznego (partycypacyjnego), ukierunkowanego na pracowników. Polega on głównie na współdziałaniu kierownictwa i pracowników w dążeniu do realizacji wspólnych celów, doprowadzeniu do wzajemnego zaufania, większej swobody kontaktów towarzyskich i lepszych warunków pracy [16, s. 44].

Zakończenie

Ze zgromadzonych przez wiele firm doświadczeń wynika, że wdrożenie systemu budżetowania kosztów jest przedsięwzięciem trudnym w realizacji i wymagającym znacznych zmian w wielu obszarach działania organizacji. Jego powodzenie zależy nie tylko od sa-

mej chęci zajęcia się modnym tematem, ale wymaga rozpoznania zagrożeń, poparcia zarządu, uświadomienia i mobilizacji kadry średniego szczebla oraz kompetencji, których często w krajowych firmach brakuje. Wdrożenie takiego systemu przebiega z reguły długo, ze względu na konieczność uporządkowania w firmie wielu spraw podstawowych, takich jak np. weryfikacja i uaktualnienie funkcjonującej dokumentacji, a także na mentalność i przyzwyczajenia pracowników oraz konieczność pokonania wielu oporów.

Arkadiusz Januszewski

PRZYPISY

- ¹⁾ W strukturze funkcjonalnej zasadą jest grupowanie w tym samym pionie struktury wszystkich tych osób, które zajmują się wykonywaniem podobnych czynności. W przypadku struktury obiektowej, podstawą grupowania jest związek powstających jednostek organizacyjnych z produkcją określonego wyrobu lub grupy wyrobów, danym regionem geograficznym lub określonym rodzajem klientów. W strukturach mieszanych podział może wystąpić jednocześnie według kilku z wymienionych wyżej kryteriów grupowania.
- ²⁾ Ukształtowanie w przedsiębiorstwie struktury obiektowej stanowi przesłankę do wyodrębnienia się z jego struktury w pełni samodzielnych podmiotów gospodarczych.
- ³⁾ Stosowanych np. w firmach wytwarzających zaledwie kilka produktów o małym stopniu złożoności lub obejmujących jedynie służby ogólne i pomocnicze.
- ⁴⁾ Z badań wynika, że np. powodzenie *reengineeringu* zależy od tego, w jakim stopniu udało się wypracować kulturę kształtującą poczucie współodpowiedzialności za realizację zadań i celów firmy [13, s. 99]. Także „całkowite wdrożenie zintegrowanego systemu informatycznego nie jest jednoznaczne z informatycznym wspomaganie biznesu”, a ma to miejsce wtedy, gdy „w kulturze firmy nie leży współpraca i wzajemne zrozumienie między działami” [4, s. 62].

BIBLIOGRAFIA

- [1] BARTCZAK I.D., *Dlaczego nie?*, „ComputerWorld”, 1995, nr 26/198.

- [2] BRATNICKI M., *Zarządzanie wprowadzaniem zmian*, „Przeгляд Organizacji”, 1991, nr 10.
- [3] COFFIN-PŁOMIŃSKI A.M., *Controlling. Zwiększenie rentowności przedsiębiorstwa*. Francuski Instytut Zarządzania w Polsce, materiały szkoleniowe, Warszawa, 1996.
- [4] CZAJKIEWICZ Z., *Klasówka z MRP II*, CW Raport, Systemy informatyczne do wspomaganie zarządzania produkcją i dystrybucją MRP II/ERP, 1998.
- [5] GREINER L.E., *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, „Harvard Business Review”, May-June 1998.
- [6] GRIFFIN R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa, 1996.
- [7] GROUARD B., MESTON F., *Kierowanie zmianami w przedsiębiorstwie*, Poltex, Warszawa, 1997.
- [8] JANUSZEWSKI A., *Komputerowo wspomaganie budżetowanie kosztów w przedsiębiorstwach o złożonej strukturze zarządzania*, rozprawa doktorska, Uniwersytet Gdański, Wydział Zarządzania, 1998.
- [9] KAPLAN R.S., *Yesterday's accounting undermines production*. „Harvard Business Review”, July-August, 1984.
- [10] KOZDRÓJ A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmach amerykańskich*, „Organizacja i Kierowanie”, 1993, nr 3.
- [11] KUCZYŃSKI P., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach zmiany*, „Przeгляд Organizacji”, 1996, nr 12.
- [12] LESZCZYŃSKI Z., WNUK T., *Zarządzanie firmą produkcyjną za pomocą rachunkowości zarządczej i kontrolingu finansowego*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa, 1996.
- [13] MAJCHRZAK A., WANG Q., *Breaking the Functional Mind-Set in Process Organizations*, „Harvard Business Review”, September-October 1996.
- [14] MIKOŁAJCZYK Z., *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, „Organizacja i Kierowanie”, 1993, nr 3.
- [15] ŚWIDERSKA G.K., *Rachunkowość zarządcza*, praca zbiorowa, Poltex, Warszawa, 1997.
- [16] WIERZBICKI K., *Controlling w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo TUTOR, Warszawa, 1996.

Autor jest adiunktem w Zakładzie Informatyki Stosowanej Akademii Techniczno-Rolniczej w Bydgoszczy.

OŚRODEK DORADZTWA I TRENINGU KIEROWNICZEGO



Oferuje

seminaria, szkolenia, warsztaty i doradztwo w obszarach:

- controlling
- marketing
- finanse
- zarządzanie jakością
- zarządzanie środowiskowe (ISO 14001)
- zarządzanie personelem
- psychologia zarządzania
- logistyka
- gry strategiczne
- filmy szkoleniowe BHP i promocyjne

Ośrodek Doradztwa i Treningu Kierowniczego
80-237 Gdańsk ul. Uphagena 27
tel: (0-58) 341-02-22, 346-12-29, fax: 341-13-85
e-mail: oditk@oditk.com.pl

Zbigniew Martyniak

Metodologia wartościowania pracy

Oficyna Wydawnicza „ANTYKWA”
Kraków-Kluczbork, 1998 rok

Profesor Zbigniew Martyniak należy do grona nielicznych badaczy i autorów, których książki czyta się zawsze z największym zainteresowaniem i nadzieją znalezienia w nich odpowiedzi na wiele problemów nurtujących współczesnych menedżerów i specjalistów z zakresu organizacji i zarządzania. Również *Metodologia wartościowania pracy* wydana w 1998 roku przez Oficynę Wydawniczą „ANTYKWA”, Kraków-Kluczbork mieści się w tym nurcie badawczym profesora.

Autor obala w książce mit polegający na poszukiwaniu jednolitej, obligatoryjnej dla wszystkich przedsiębiorstw, metody analitycznej wartościowania pracy. Udowadnia w książce, że jest „rzeczą niemożliwą skonstruowanie jednolitej metody, która byłaby równie użyteczna dla huty, fabryki mebli czy mleczarni”. Stoi na stanowisku, że „nie ma powodu, by mówić nie tylko o metodach jednolitych i obligatoryjnych, jak to było w latach 80., ale również o metodach wiodących. Jedyna sensowna strategia w dziedzinie wdrażania analitycznego wartościowania pracy to korzystanie z szerokiego wachlarza metod wzorcowych w celu określenia metody własnej danego przedsiębiorstwa czy innej instytucji, dostosowanej do ich specyfiki”.

Autor prezentuje całą gamę metod wartościowania pracy w ich rozwoju, dokonując ich krytyki i analizy porównawczej oraz wyeksponowania pewnych elementów relatywnie nowych, starając się je adaptować, a także wskazywać możliwości ich zastosowania. Taką nowością w dziedzinie analitycznego wartościowania pracy jest przechodzenie od wyceny punktowej tylko wymagań i uciążliwości, wynikających z rodzaju wykonywanej pracy, do uwzględnienia także wyceny punktowej walorów i efektywności samych wykonawców. Jest to próba przejścia od statycznego do dynamicznego wartościowania pracy, w której autor prezentuje przyszłościowe kierunki rozwoju metod analitycznego wartościowania pracy.

W recenzowanej książce autor prezentuje nie tylko oryginalne i szeroko znane zachodnioeuropejskie metody wartościowania pracy, takie jak np. metoda Timme'a czy metoda Hay-Metra, ale również interesujące metody prezentowane przez innych autorów, jeszcze w Polsce nie opisane, takie jak metoda węgierska czy jugosłowiańska, metody FOSOLD i PRADO. Ponadto omówiono niektóre metody krajowe, takie jak metoda „Hortex” czy metoda „UMEWAP-85P.”. Ta ostatnia została swego czasu opracowa-

wana przez zespół pod kierunkiem profesora Zbigniewa Martyniaka i wykorzystana w wielu przedsiębiorstwach.

W książce prezentowany jest nie tylko najszerszy – jak dotąd w literaturze krajowej – wachlarz pełnych opisów analitycznych metod wartościowania pracy, ale również sposoby ich wykorzystania w praktyce, czyli metodyka wartościowania pracy. Na szczególne podkreślenie zasługuje fakt, że metodyka ta oparta jest między innymi na własnych doświadczeniach praktycznych i dociekaniach metodologicznych prowadzonych w trakcie pracy doradczej w przedsiębiorstwach i realizacji wieloletnich programów badawczych w Akademii Ekonomicznej w Krakowie. W szczególności dotyczy to metody „MEBATOR”, zastosowania metody szacunku ekspertów do ustalenia wag kryteriów w toku określania metody analitycznej dostosowanej do specyfiki branżowej i lokalnej przedsiębiorstwa oraz własnej formuły przechodzenia z wyników wartościowania pracy na płace.

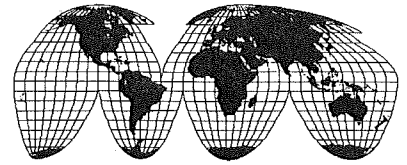
Profesor Zbigniew Martyniak nie tylko doskonale popularyzuje i porządkuje w skali światowej i polskiej metody wartościowania pracy, ale kładzie także nacisk na konieczność wypracowania własnych metod analitycznych dostosowanych do indywidualnej specyfiki każdego przedsiębiorstwa. Robi to prawdziwie po mistrzowsku proponując wiele własnych i oryginalnych elementów metodyki wartościowania pracy, operując przy tym licznymi sugestiami oraz przykładami praktycznymi i obliczeniowymi.

Do wyjątkowo wartościowych atrybutów książki należy jasny i praktyczny język, duża liczba autentycznych egzemplifikacji i symulacji liczbowych, konstruktywny krytycyzm w stosunku do opisanych metod, a nade wszystko własny i oryginalny wkład metodologiczny i metodyczny.

Wszystkie przedstawione cechy pozwalają na sformułowanie wniosku, że praca profesora Zbigniewa Martyniaka pt. *Metodologia wartościowania pracy* należy do wyjątkowo wartościowych i godnych polecenia nie tylko studentom, ale także kadrze kierowniczej i organizacjom związkowym, jak również wszystkim, którym leży na sercu sprawa konstruowania w miarę sprawiedliwych i motywujących systemów płacowych.

Prof. zw. dr hab. Henryk Bieniok
Akademia Ekonomiczna w Katowicach

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„Harvard Business Review”

Nowe spojrzenie na planowanie

A. Campbell, *Tailored, not benchmarked. A fresh look at corporate planning.* „Harvard Business Review”, March–April 1999, s. 41–50

A. Campbell jest dyrektorem Ashridge Strategic Management Center, londyńskiej organizacji, która prowadzi badania firm działających w kilku branżach.

W warunkach dzisiejszej konkurencji każda organizacja przygotowuje plany działania. W przypadku jednak większości z tych organizacji, procesu planowania nie można nazwać udanym. Trzy czwarte menedżerów twierdzi, że proces planowania w ich firmach nie przynosi pożądanych rezultatów. Najczęstsza definicja planów strategicznych brzmi: „są to dokumenty, które przygotowujemy dla centrali, a potem o nich zapominamy”.

Problem nie polega na tym, że organizacje nie podejmują prób planowania, ale na tym, że źle korzystają z doświadczeń innych. Wzorowanie się na przedsiębiorstwach osiągających sukcesy na rynku może pomóc w kreowaniu wartości, ale może równie dobrze prowadzić donikąd. Tak się dzieje w sytuacji, gdy menedżerowie skupiają wszystkie swe wysiłki

na wykorzystaniu odpowiednich technik planistycznych, a zapominają o mocnych stronach swej firmy i celach, jakie ma ona do osiągnięcia. Innymi słowy – proces planowania nie może być bezkrytycznie kopiowany.

Czym jest proces planowania?

W

każdej firmie o strukturze konglomeratowej planowanie oznacza wiele interakcji pomiędzy centralą a jednostkami. Zwykle proces ten zaczyna się od wyznaczenia przez centralę terminów i wytycznych dla poszczególnych jednostek. Na tej podstawie menedżerowie podległych jednostek przygotowują wstępne plany strategiczne na dany okres (zwykle pięć lat lub więcej), a następnie spotykają się w centrali i dyskutują je z przełożonymi. Wreszcie, zarówno pracownicy jednostek, jak i centrali wspólnie starają się „przetłumaczyć” plany na decyzje operacyjne.

Mimo wspólnych dla każdego planowania etapów, dobrze przeprowadzony proces jest jedyny w swoim rodzaju dla każdej organizacji, a nawet dla każdej jednostki wchodzącej w jej skład. Techniki planowania i procesy organizacyjne muszą zostać podporządkowane z jednej strony potrzebom organizacji, a z drugiej – umiejętnościom i doświadczeniu menedżerów.

Ch. Peters, wiceprezes ds. rozwoju i technologii w Emerson Electric Company twierdzi, że bardzo wielu przedstawicieli innych firm przyjeżdża do EEC, aby podpatrzeć proces planowania. Niestety, w większości przypadków są to wyrzucone pieniądze, bo chcąc skopiować rozwiązania Emersona kadra kierownicza tych firm nie bierze pod uwagę faktu, że ryzykuje zburzenie już wykreowanej przez siebie wartości. Tablica 1. pokazuje sposób, w jaki planowanie może zniszczyć organizację.

Jedynie słuszna droga nie istnieje

Planowanie jest bardziej sztuką niż nauką. W zasadzie każda organizacja musi wypracować sobie własną drogę dochodzenia do swoich celów. We wszystkich jednak przypadkach firm odnoszących sukces na rynku, planowanie daje jasną odpowiedź na pytanie: co znaczy kreowanie wartości w organizacji oraz koncentruje się wokół dobrze zdefiniowanych celów przedsiębiorstwa, bazujących na kwalifikacjach i doświadczeniach kadry kierowniczej.

Tablica 2. przedstawia trzy firmy – odnoszące sukcesy na rynku, a przygotowujące swoje plany działania w różny sposób. Są to: ● Granada – brytyjski koncern działający na rynku programów

Tab. 1. W jaki sposób planowanie niszczy organizację?

Brak planowania jest lepszy od byle jakiego planowania. Złe planowanie niszczy wartość na trzy sposoby: jest stratą czasu i pieniędzy, dostarcza fałszywych sygnałów menedżerom oraz prowadzi do podejmowania złych decyzji.

Marnowanie czasu i pieniędzy: kreowanie wartości w organizacji oznacza dla centrali umiejętność namówienia kadry kierowniczej, aby wspólnie robiła coś inaczej i lepiej niż by to robiła oddzielnie. W wielu firmach jednak proces planowania jest niespójny, menedżerowie jednostek zostawiani są sami sobie. Jak często zdarza się, że menedżer wychodzi ze spotkania z przekonaniem, że sugestie pracowników centrali pozwolą mu zarobić pół miliona dolarów? Raczej nieczęsto. Dużo częściej rola centrali ogranicza się do zatwierdzenia propozycji z dołu.

Fałszywe sygnały: w wielu organizacjach proces planowania nie jest w żadnym stopniu formą dialogu pomiędzy podległymi jednostkami a centralą. Kadra kierownicza jednostek stara się raczej odgadnąć życzenia i oczekiwania centrali, a następnie tak przygotować plany, aby przełożeni byli zadowoleni. Nie jest to tylko strach przed porażką w momencie wdrażania planu, ale przede wszystkim strach przed utratą twarzy wobec przełożonych.

Złe decyzje: w procesie planowania, jak zresztą we wszystkich relacjach pomiędzy centralą a jednostkami, menedżerowie muszą bardzo dobrze kalkulować swe zaangażowanie. Poświęcanie uwagi jednemu elementowi, np. kosztom, może powodować, że zapomina się o innych, np. redukuje się wydatki na marketing, co w rezultacie odbija się na pozycji przedsiębiorstwa na rynku.

Tab. 2. Przykłady skutecznego planowania

	Granada	Dow Chemical Company	Emerson Electric Company
Kreowanie wartości	dramatyczny wzrost zysków	redukcja kosztów	stopniowa poprawa stanu firmy
Zdolności kadry kierowniczej	umiejętność budowania konsensusu	znajomość branży	brak strachu przed konfrontacją
Miara sukcesu	zysk	zysk	wzrost zwrotu ze sprzedaży
Techniki planowania	analiza cena – wartość – koszt	analiza kosztów	analiza zysków w poszczególnych segmentach
Organizacja	seria spotkań początkujących proces planowania	część większego procesu planistycznego	konferencja planowania
Uczestnicy spotkań w procesie planowania	tylko menedżerowie kluczowych jednostek	sześć jednostki współpracuje ze swymi podwładnymi – to on wybiera uczestników spotkań	cały zespół zarządzający jednostką i kierownicy działów funkcyjnych centrali
Rola poszczególnych funkcji w organizacji (np. finanse, marketing, dz. personalny etc.)	pracownicy działu finansowego pomagają w godzeniu celów jednostek i korporacji jako całości	pracownicy działu produkcji decydują o stanie zapasów	kierownicy działów funkcyjnych centrali są obserwatorami spotkania i odpowiadają na pytania w przypadku kwestii spornych
Długość i klimat spotkań	cztery godziny/jednostka „poważna zabawa”	część większego cyklu spotkań, podejście analityczne	jeden dzień/jednostka konfrontacja
Monitorowanie wykonania planu	bezpośredni związek z budżetem miesięcznym	postępy są monitorowane przez pracowników produkcji	plany operacyjne, list od prezesa

telewizyjnych, radiofonii, hoteli i cateringu;

● Dow Chemical Company – światowy lider w branży chemicznej, w szczególności mas plastycznych;

● Emerson Electric Company – producent w branży elektronicznej.

Rzecz jasna, proces planowania w trzech powyżej zaprezentowanych organizacjach ma kilka elementów wspólnych: wszystkie firmy przygotowują plany (w sensie dokumentów) i we wszystkich odbywają się spotkania kadry kierowniczej. Więcej jednak jest różnic.

W każdej w organizacji proces planowania został podporządkowany specyficznym celom. Każda firma próbuje budować inaczej rozumianą wartość. Dużą rolę w procesie planowania odgrywa też kultura organizacyjna i charakter kadry kierowniczej. I tak na przykład, Dow jest zdominowany przez inżynierów. Byłoby trudno zachęcić ich do realizacji celu, który nie jest logiczny i łatwo mierzalny. Najwyższa kadra kierownicza musi nie tylko „sprzedać” cel, ale także umieć go obronić przed krytycznymi uwagami i wątpliwościami pracowników niższych szczebli. To również powód, dla którego cele Dow opierają się na bardzo szczegółowych prognozach, a ich realizacją kierują menedżerowie jednostek.

Różnice na rynkach, na których działają wyróżnione powyżej firmy powodują, że ich centrale pełnią inne funkcje. I tak na przykład w Granadzie centrala jest mała, zatrudnia się w niej 45 osób, i stanowi zaplecze dla niezależnych jednostek. Wytlumaczeniem dla takiej struktury jest duża dywersyfikacja i niezależ-

ność działania jednostek. Trudno natomiast byłoby sobie wyobrazić taką sytuację w Dow, gdzie technologia jest związana z każdą niemal operacją w organizacji.

Proces planowania uzależniony jest także od charakteru relacji pomiędzy najwyższą kadra kierowniczą a menedżerami w podległych jednostkach. Po części wpływa na to charakter otoczenia, w jakim działa organizacja, po części zaś osobowość prezesa firmy.

Kiedy to działa?



by planowanie mogło być efektywne, musi być „krojone na miarę”. Menedżerowie muszą sobie odpowiedzieć na dwa podstawowe pytania:

- czy planowanie ma wyraźnie określony cel?
- w jaki sposób wpłynie ono na decyzje menedżerów?

Bez ustalenia, co ma przynieść proces planowania, stanie się on tylko formą ćwiczenia dla kadry kierowniczej. Błędem, jaki popełnia część przedsiębiorstw, jest stawianie sobie celu w następujący sposób: staniemy się najlepiej planującą organizacją na rynku. Nie trzeba chyba tłumaczyć, że tak postawiony cel prowadzi donikąd.

Wiele organizacji pyta często swych kierowników, czy są usatysfakcjonowani planami, jakie opracowuje się w firmie. W niewielu jednak próbuje się znaleźć odpowiedź na pytanie, czy planowanie zmieni sposób podejmowania i jakość decyzji menedżerów. Tymczasem, niezamierzonym efektem takiego braku zainteresowania wzajemnymi relacjami pomiędzy planowaniem a decyzjami jest bardzo często skupianie działań kierowników na redukowaniu słabości firmy, a nie wzmacnianiu mocnych stron. W konsekwencji prowadzi to do ograniczania tempa wzrostu przedsiębiorstwa i utraty pozycji na rynku.

Skoro zasady dobrego planowania są tak proste, dlaczego tak niewiele organizacji stosuje je w praktyce?

Jednym z powodów może być brak jasnej wizji rozwoju przedsiębiorstwa wśród najwyższej kadry kierowniczej. W takiej sytuacji lepiej jest jednak nie planować w ogóle, niż zamieniać proces planowania w zabawę w biurokrację. Innym powodem może być wiara, że planowanie, zwłaszcza strategiczne, jest jedną z czynności, jaką powinien wykonywać dobry członek zarządu. Ponieważ członkowie zarządu są z reguły „generalistami” – ich decyzje odnoszą się do dowolnego biznesu w organizacji – także w przypadku planowania rzadko odczuwają oni potrzebę konsultowania swych pomysłów z menedżerami podległych jednostek. W efekcie, podległych kierowników traktują jak wykonawców swych poleceń, a nie partnerów w dyskusji nad przyszłością firmy. Tymczasem okazuje się, że organizacje osiągające sukces na rynku bazują, także w planowaniu, na specjalistach.

Miarą skuteczności planowania są wyniki przedsiębiorstwa. We wszystkich prezentowanych powyżej firmach sukces planowania jest ewidentny. W Emerson dochody rosną nieprzerwanie od ponad dwudziestu lat. Granada notuje ciągły wzrost zwrotu ze sprzedaży. Także Dow nie może narzekać na swoją pozycję na rynku.

Niestety, zbyt często proces planowania przynosi firmom więcej negatywnych skutków, niż pozytywnych. Organizacje mogą unikać tych negatywnych efektów koncentrując się na swoich mocnych stronach i tym, co osiągnęły do tej pory w myśl przysłowia: lepszy wróbel w garści niż gołąb na dachu. Więcej czasu powinny też spędzać na analizowaniu indywidualnych potrzeb niż źle rozumianym benchmarkingiem.

Opr. Grażyna Aniszewska

