

ROK
1926
ZAŁ.

przeгляд

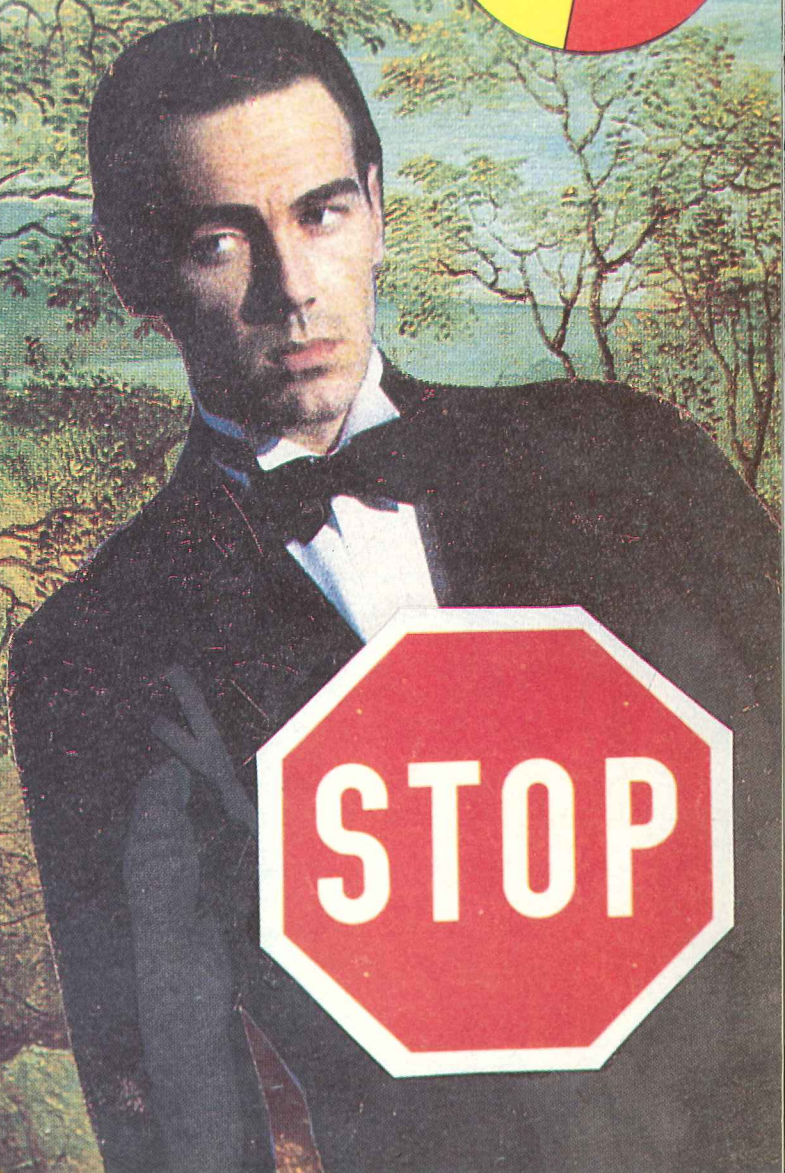
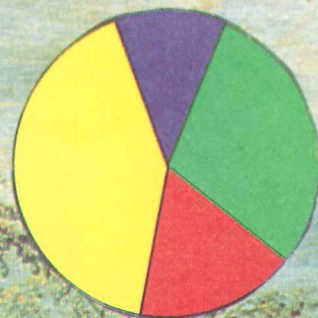
organizacji 12
91

W KAŻDYM NUMERZE PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH • CENA 12500 ZŁ

WSPÓLPRACA
POLSKA - UKRAINA

STRATEGIA
REKLAMY

LISTA:
OŚRODKI
KSZTAŁCENIA
MENEDŻERÓW



Ogłoszenia
bez opłaty str. 26

Szanowni Czytelnicy!

Przez ostatnie dwa lata - po raz pierwszy w swej sześćdziesięcioletniej historii - "Przegląd Organizacji" był dostępny w powszechnej sprzedaży kioskowej. Zdobył wielu nowych Czytelników, cierpliwie oczekujących na ukazujące się nieraz ze znacznym opóźnieniem kolejne numery. Ten problem mamy już jednak za sobą - obecna organizacja cyklu produkcyjnego pozwala na rozpowszechnianie "Przeglądu" począwszy od pierwszego dnia każdego miesiąca. Przy czym - cykl ten trwa około czterech tygodni i może być jeszcze skrócony. Atut ten - niewiele polskich czasopism nim dysponuje - zostanie przez Zespół wykorzystany dla maksymalnego zbliżenia publikacji do tego, co się aktualnie dzieje w polskiej gospodarce i w zarządzaniu nią. Sytuacja na rynku prasy skłania Redakcję do głębokich zmian w zasadach jej funkcjonowania. Jedną z nich jest zmiana systemu dystrybucji "Przeglądu Organizacji".

Dlatego też serdecznie namawiam tych Czytelników, którzy kupują "Przegląd" w kiosku, aby - jeżeli życzą sobie utrzymania kontaktu z pismem - przysłali do Redakcji do 18 grudnia załączone w każdym egzemplarzu tego numeru zamówienie na kwartalną prenumeratę (str. 5).

Nie jest bowiem wykluczone, że "Przegląd", począwszy od stycznia przyszłego roku, zniknie z kiosków. Przepraszając za to utrudnienie i licząc na zainteresowanie propozycją chciałbym równocześnie złożyć Państwu najlepsze życzenia z okazji Świąt Bożego Narodzenia i Nowego Roku.

Marek Dziduszko

GOSPODARKA (Economy)

- 3 • **W sprawie programu restrukturyzacji gospodarki** (On the Programme of Changes of Structure of Polish Economy) - Zofia Sekuła
- 6 • **Barьеры w procesie przemian** (The Limits of Polish Reform) - Kazimierz Zimniewicz
- 8 • **Dochody samorządów terytorialnych** (Local Government Revenues) - Stanisław Dolata
- 11 • **Ukraina w drodze do demokracji i rynku** (Ukraine Goes Into Democracy and Market Economy) - Genadij Atamanczuk
- 11 • **Współpraca przedsiębiorstw polskich i ukraińskich** (Polish and Ukrainian Enterprises Cooperation) - Adam Peszko

CO CZYTAĆ (Book's Review)

- 14 • **Między polityką i gospodarką...** ("Policy and Economy") - Janusz Raganiewicz

ZASTOSOWANIA (Applications)

- 15 • **Kształcenie polskich menedżerów** (informacja o konferencji) (The Conference on Education of Executives Managers in Poland) - Zbigniew Dworzecki
- 16 • **Ośrodki kształcenia menedżerów w Polsce** (Schools of Management in Poland) - opr. M.D.
- 18 • **Zarządzanie i organizacja w gospodarce rynkowej** (Management and Organization in a Market Economy) - Henk F. Vullings
- 19 • **PSC. Powrót do Bogdanowa** (Coming Back to Bogdanov in USSR) - Zb.Mar.
- 20 • **Strategia reklamy** (Advertising Strategy) - Richard Floyd Nicholls
- 23 • **Wycena wartości firmy metodą fazową** (Valuation of Company) - Ryszard Borowiecki, Andrzej Jaki

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH (Review of Foreign Periodicals)

- 27 • **Marketing dla przyszłości przedsiębiorstwa.** (Corporate imagination and Expeditionary Marketing. *Harvard Business Review*, VII-VIII 1991. (USA)
- 29 • **Z urzędu - przedsiębiorstwo.** (Aus Beamten Unternehmer machen. *Management Zeitschrift - IO*, IX 1991. SZWAJCARIA)
- 31 • **Organizowanie ośrodka informacyjnego.** (Rahmenrichtlinie für ein "information-Center" im Unternehmen. *Management Zeitschrift - IO*, IV 1990. SZWAJCARIA)
- 32 • **Sylwetka menedżera francuskiego.** (The Making of a French Manager. *Harvard Business Review*, VII-VIII 1991, nr 4)
- 34 • **Rozwiązywanie konfliktu.** (Management - Bewätigung von zwischenmenschlichen Spannungen unter Berücksichtigung Betrieblicher Effizienzziele. *Fortschrittliche Betriebsführung und Industrial Engineering*, VI 1991, nr 3. RFN)
- 36 • **Własność akcji a reforma.** (Akcjonariowanie i reforma. *Ekonomiczeskije Nauki*, VI 1991, nr 6. (ZSRR)

Zofia Sekuła

Dr Z. Sekuła - Instytut Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej

W sprawie programu restrukturyzacji gospodarki

W zamierzeniach rządu dotyczących restrukturyzacji gospodarki, opublikowanych w maju 1991 roku, dużo uwagi poświęcono przekształceniom własnościowym, instytucjom wspierającym restrukturyzację i prywatyzację, roli kapitału zagranicznego i rodzajowi podejmowanych działań w celu zwiększenia dostępu do zagranicznych rynków zbytu. Niezbędne jeszcze byłoby pogłębienie studiów nad lekturą zamierzeń rządowych oraz wniesienie poprawek i uzupełnień. Między innymi wydaje się konieczne rozpatrzenie omówionych poniżej kwestii.

Samosterowalność czy liberalizm pragmatyczny

W kształtowaniu oblicza nowej gospodarki obserwuje się daleko idący liberalizm. Zmiany strukturalne dokonują się w sposób żywiołowy, co może wpływać na eliminowanie z gospodarki tych podmiotów gospodarczych, których cel istnienia powinien wydawać się niezaprzeczalny. W programie widoczny jest brak wizji przyszłej gospodarki. Egzekwowanie w sposób bezwzględny prawa do upadłości słabych ekonomicznie przedsiębiorstw *, może negatywnie wpłynąć na strukturę produkcji.

Wydaje się więc celowe prowadzenie polityki liberalno-pragmatycznej uwzględniającej niezbędny interwencjonizm państwa. Przejawiać się on powinien w tym, że rząd określa

ważniejsze i mniej ważne dziedziny i branże dla gospodarki oraz stosuje wobec nich politykę stymulującą zakres i kierunek rozwoju. Dzięki temu łatwiej będzie przedsiębiorstwom krajowym i zagranicznym podejmować mniej ryzykowne działania przynoszące długookresowe korzyści im samym i całej gospodarce.

Prognozowanie kształtu przyszłej gospodarki pozostaje w ścisłym związku z kierunkami pomocy zewnętrznej. Jednym z najważniejszych - obok kredytu i inwestowania obcego kapitału - jest zakres i forma dostępu do światowych rynków zbytu oraz sposobów wykorzystania kredytów pochodzących z banków zachodnich. Z powodu braku jasno określonej wizji gospodarki obserwuje się dezorientację w adresowaniu kredytów oraz trudności z właściwą oceną ich przeznaczenia. Opracowany program specjalizacji polskiej gospodarki powinien być drogowskazem dla podmiotów gospodarczych i inwestorów, a także dla rządu w zakresie prywatyzacji i restrukturyzacji oraz polityki pieniężno-kredytowej, dewizowej, inwestycyjnej, celnej i podatkowej.

Recesja czy wzrost gospodarczy

Wprowadzanie w stosunku do przedsiębiorstw przymusu ekonomicznego, opartego na bezwzględnych zasadach gry rynkowej, przyczyniło się do wystąpienia nadspodziewanie głębokiej recesji i spadku dochodu narodowego.

Na recesję wpływa tak wiele czynników, że nie wszystkie brane są pod uwagę. Do głównych czynników zalicza się: restrykcyjną politykę kredytową, drenażową politykę dochodową, zbyt szerokie otwarcie rynku wewnętrznego na importowane towary, brak właściwej pomocy rządu w pozyskiwaniu przez przedsiębiorstwa nowych rynków zbytu w miejsce utraconych. Wpływ na recesję wywiera, choć mniej zauważalny, spadek popytu na surowce i materiały oraz środki spożycia. Dostatek towarów na rynku sprawia, że zmniejszył się udział żywiołowych, w części zbędnych zakupów. Przechodząc zatem z rozrzuconej gospodarki niedoboru do gospodarki rynkowej należałoby na to zjawisko zwrócić większą uwagę.

Przyjęta przez rząd strategia funkcjonowania gospodarki w okresie przejściowym powinna zakładać walkę z recesją i prowadzenie działań ograniczających do minimum jej występowanie. Konieczne jest więc wprowadzenie i dostosowywanie do zmieniających się potrzeb pakietu stymulatorów działających w kierunku ożywienia gospodarki.

Wśród stymulatorów powinny znaleźć się takie, które będą oddziaływać na wzrost, a nie na ograniczanie popytu. Wymagałoby to zastosowania mniej restrykcyjnej polityki dochodowej wobec obywateli, a zwłaszcza pracowników.





Hamulce wzrostu wynagrodzeń determinujące w wielu przedsiębiorstwach wzrost produkcji powinny być bezwzględnie usunięte. Dynamizm wzrostu płac i produkcji niesie pewne ryzyko zwiększenia procesów inflacyjnych. Nie ma jednak żadnej innej drogi jak ożywienie gospodarki.

Racjonalna prywatyzacja

Jedynym celem prywatyzacji powinien być wzrost efektywności. Prywatyzacja dokonywana pośpiesznie, tylko dla zmiany właściciela, może w najbliższym czasie przyczynić się do powstania nowego problemu - upadłości firm prywatnych. Nie wydaje się możliwe masowe dokonywanie przekształceń w bardzo krótkim czasie.

Dotychczasowy podział przedsiębiorstw pod kątem strategii prywatyzacji jest niewystarczający. Wskazane byłoby rozpatrywanie przedsiębiorstw z uwzględnieniem następującej klasyfikacji:

- a) monopolistyczne;
- b) dobrze zarządzane, a mimo to będące w złej kondycji finansowej;
- c) źle zarządzane i będące przede wszystkim z tego powodu w złej kondycji finansowej;
- d) takie, dla których państwowa forma własności nie stanowi przeszkody w uzyskiwaniu wysokich efektów;
- e) o kluczowym znaczeniu dla gospodarki;
- f) zlokalizowane w regionach lub branżach podlegających restrukturyzacji.

Każda z wymienionych grup wymaga przyjęcia nieco innej strategii prywatyzacji. Duże przedsiębiorstwa, posiadające monopolistyczną pozycję na rynku, należałoby przekształcać w pierwszej kolejności w celu zneutralizowania ich negatywnego wpływu na konkurencję. Dominującą formą powinny być jednoosobowe spółki skarbu państwa ze zwróceniem szczególnej uwagi na zatrudnienie w zarządzie spółek fachowców wysokiej klasy w tym firm zagranicznych.

Właściwą prywatyzację przedsiębiorstw monopolistów z uwagi na ich znaczenie dla gospodarki należałoby przygotowywać starannie, bez zbytniego pośpiechu. Ważną rolę ze względu na wysokie koszty prywatyzacji powinny odgrywać zagraniczne środki finansowe. W niektórych przypadkach, dla spowodowania oraz przyspieszenia podziału dużych przedsiębiorstw, wskazane byłoby skierowanie strumienia korzystnych kredytów

zagranicznych i krajowych na finansowanie konkurencyjnych firm.

Drugą grupę przedsiębiorstw - z powodu niewielkich lub wątpliwych korzyści dla gospodarki - należałoby równie szybko prywatyzować jak pierwszą. Prywatyzacja ta powinna odbywać się poprzez likwidację. Wskazane byłoby poszerzenie formuł obejmujących dzierżawę zwykłą i leasingową przez spółki pracownicze, sprzedaż ratalną dla inwestorów prywatnych, przekazywanie majątku nieodpłatnie w ręce załogi, stosowanie akcjonariatu pracowniczego na zasadach ESOPu oraz, w ostateczności, sprzedaż poszczególnych składników majątku przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwa należące do grupy "c" wymagają szybkiej zmiany kierownictwa, co może implikować przyspieszenie procesów prywatyzacyjnych. Obok stosowania podanych wyżej formuł prywatyzacyjnych

godna uwagi byłaby możliwość ratalnej sprzedaży majątku przedsiębiorstwa w taki sposób, aby docelowo połowę udziałowców stanowili pracownicy, a połowę inwestorzy indywidualni (w tym państwo).

Propozycja mieszanej spółki o równych udziałach pracowników i inwestorów wydaje się być najmniej konfliktogenna. Neutralizuje obawy załogi przed przyszłym kapitalistą, przy czym spółka ta posiada większą zdolność inwestowania niż spółka pracownicza. Można zastanawiać się, czy nie jest to najłagodniejsza forma prywatyzacji, która może później ewoluować w kierunku zwiększania sfery wpływów indywidualnych inwestorów.

Przedsiębiorstwa grupy "d" nie tworzą wąskich ogniw w procesie urynkowania gospodarki. Dlatego należałoby zostawić im dużą swobodę w zakresie zmiany form własności. Ich dobra kondycja finansowa zapewnia państwu udział w zyskach i uiszczanie podatków. W prywatyzacji istnieje duża możliwość wykorzystania obcego kapitału i tworzenia spółek typu joint ventures. Takie szanse mają zwłaszcza przedsiębiorstwa małe i średnie, między innymi ze względu na mniejsze wymagania kapitałowe i aporty rzeczowe ze strony inwestorów zagranicznych.

W skład grupy "e" wchodzi pozostałe przedsiębiorstwa (poza monopolistami) mające podstawowe znaczenie dla gospodarki narodowej. Lista

ważnych dla gospodarki narodowej przedsiębiorstw obejmuje około 1000 jednostek gospodarczych. Jest wątpliwe, czy wszystkie jednostki z tej listy należy uznać za kluczowe. Ograniczenie ich liczby jest ważne, bowiem te przedsiębiorstwa podlegają prywatyzacji odgórnej.

Grupa "f" dotyczy przedsiębiorstw zlokalizowanych w regionie lub branży objętej restrukturyzacją. Zakres i tempo przekształceń zależne są od decyzji najwyższych organów państwowych oraz działań organów regionalnych. Ze względu na wagę problemu programy restrukturyzacji powinny być opracowane przez trzy niezależnie działające firmy konsultingowe - zagraniczną, polską i mieszaną. Powierzenie przedsięwzięcia kilku grupom zmniejsza ryzyko przypadkowości proponowanych rozwiązań. Ostateczny program może stanowić wybór konkretnego wariantu lub być nowym pomysłem powstałym na podstawie programów opracowanych wcześniej przez poszczególne firmy konsultingowe.

Prywatyzacja w regionach przewidzianych do restrukturyzacji musi być wspomagana środkami budżetowymi. Oprócz tego niezbędnym źródłem zasileń, o które należy zabiegać na szczeblu władz państwowych i regionalnych, jest kapitał zagraniczny. Poprzez stosowanie preferencji i ulg podatkowych oraz korzystne prawo własności i nabycia majątku należy zachęcać inwestorów zagranicznych do modernizacji, przebudowy i wznoszenia nowych zakładów produkcyjnych.

Kredytowanie działalności gospodarczej

Obsługą kredytów zajmują się w przeważającej mierze monopolistyczne banki państwowe. Występuje asymetria rozwiązań w systemie gospodarczym: przedsiębiorstwa są poddane całkowicie wolnej grze rynkowej i jej negatywnym skutkom, banki natomiast - występując z pozycji monopolisty państwowego - dyktują lichwiarskie stopy odsetek, żądają 100% gwarancji na kredyty, odnoszą się bezwzględnie do firm będących w trudnej sytuacji finansowej, nie stosując preferencji dla firm inwestujących.

Cechą szczególną zreformowanego systemu bankowego powinna być duża elastyczność w zakresie udzielania kredytów.

W związku z tym niezbędne jest przyspieszenie prywatyzacji sektora bankowego, co zwiększy konkurencyjność w świadczeniu usług kredytowych. Należy się spodziewać, że banki prywatne wykażą większą innowacyjność w prowadzeniu swojej działalności. Modyfikacja systemu bankowego nie tylko powinna dotyczyć zasad dostępu do kredytu, ale także niezbędnego przedmiotowo-podmiotowego zakresu preferencji. Potrzebne wydaje się także zastosowanie szczególnych zasad kredytowania przedsiębiorstw, które muszą zdobywać nowe, zagraniczne rynki zbytu, przedsiębiorstw objętych restrukturyzacją, a także popadających w kłopoty finansowe.

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

Godne uwagi jest także wspomaganie finansowe podmiotów gospodarczych, które utraciły swoje rynki zbytu. Formami pomocy powinny być tutaj niskoprocentowe kredyty, a poza sferą bankową zwolnienia lub ulgi podatkowe i dofinansowanie przez pewien okres nieopłacalnego eksportu. Podobne preferencje należałoby stosować w

odniesieniu do tych podmiotów gospodarczych, które prowadzą działania związane z unowocześnianiem wyrobów i polepszaniem jakości oraz unowocześnianiem procesów technologicznych, obniżaniem cen itp.

Kredyty przeznaczone na finansowanie podmiotów gospodarczych ważnych dla gospodarki kierunków postępu technicznego powinny podlegać ubezpieczeniu przez skarb państwa. W ten sposób zneutralizowane zostanie ryzyko firm w przypadku niepowodzenia przedsięwzięcia. Z drugiej jednak strony państwo może oczekiwać zwiększonych wpływów do budżetu, jeśli przedsięwzięcie zostanie zrealizowane.

Oprócz wyżej proponowanych zmian wskazane jest stworzenie organizacyjno-prawnych możliwości zaciągania kredytów przez podmioty gospodarcze w bankach zagranicznych. W pierwszej kolejności dotyczyć to powinno firm z udziałem kapitału zagranicznego, dla których kredyty w bankach polskich są zbyt drogie. Również takie szanse należałoby dać pozostałym podmiotom gospodarczym, którym banki krajowe odmawiają kredytowania.

Zofia Sekuła

*) wg danych CUP blisko 400 dużych polskich przedsiębiorstw było zagrożonych bankrutwem. (Redakcja).

Bibliografia

1. DŁUGOSZ M., IGNACIUK J., Czekając na właściciela, Przegląd Organizacji 4/1991
2. KARCZEWSKI R., Propozycje korekt w polityce gospodarczej, Gospodarka Narodowa, 5/1991
3. LIPOWSKI A., Polityka rozwojowa, cz.I i cz.II, Gospodarka Narodowa Nr 4 i 5 z 1991
4. MODZELEWSKI W., Co dalej, Życie Gospodarcze Nr 26 z 30.06.1991
5. MUJŻEL J., Propozycje dla rządu, Życie Gospodarcze Nr 25 z 23.06.1991
6. PODLESZEWSKA K., PIENKOWSKI R., Kto popiera liberalizm, Gazeta Bankowa Nr 27/1991
7. Rada Ministrów, Program restrukturyzacji gospodarki
8. SAMORAJ K., PANKOWSKA E., Sytuacja społeczno-ekonomiczna przedsiębiorstw przemysłu maszynowego, Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa, 5/1991

Pokwitowanie dla Wpłacającego	Odcinek dla Posiadacza r-ku	Odcinek dla Banku
Z ł słownie	Z ł słownie	Z ł słownie
wpłacający	wpłacający	wpłacający
<small>dokładny adres</small>	<small>dokładny adres</small>	<small>dokładny adres</small>
Na rachunek: Redakcja "Przegląd Organizacji" 00 - 010 Warszawa ul. Sienkiewicza 12 pok. 711	Na rachunek: Redakcja "Przegląd Organizacji" 00 - 010 Warszawa ul. Sienkiewicza 12 pok. 711	Na rachunek: Redakcja "Przegląd Organizacji" 00 - 010 Warszawa ul. Sienkiewicza 12 pok. 711
Bank Gdański IV Oddział w Warszawie R - k nr 300009 - 19132	Bank Gdański IV Oddział w Warszawie R - k nr 300009 - 19132	Bank Gdański IV Oddział w Warszawie R - k nr 300009 - 19132
 <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="text-align: center;"><small>datownik</small></div> <div style="text-align: center;"><small>podpis przyjm.</small></div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> Oplata z ł</div> </div>	 <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="text-align: center;"><small>datownik</small></div> <div style="text-align: center;"><small>podpis przyjm.</small></div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> Oplata z ł</div> </div>	 <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="text-align: center;"><small>datownik</small></div> <div style="text-align: center;"><small>podpis przyjm.</small></div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> Oplata z ł</div> </div>

Kazimierz Zimniewicz

Bariery w procesie przemian

Prof. K.Zimniewicz - Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, członek Rady Programowej "Przeglądu Organizacji"

Na drodze rodzącej się w Polsce demokracji oraz przeprowadzania reform stoi wiele barier. Należą do nich m.in.: opór przeciwko zmianom, skłonność do natychmiastowej konsumpcji i problem władzy.

W nauce o organizacji i zarządzaniu utrwalony jest kanon przekory, w myśl którego organizacja, grupa ludzi, która została poddana działaniu czynników zewnętrznych, reaguje tak, aby

zmniejszyć wpływ tych czynników i w miarę możliwości zachować status quo. Przyczyny tego zjawiska są znane. Zaliczają się do nich: niechęć do obniżenia standardu życia, obawa przed utratą autorytetu, obawa przed utratą pozycji społecznej, obawa przed koniecznością podjęcia dodatkowego wysiłku, niechęć do zmiany kwalifikacji itd. W naszej codziennej rzeczywistości dochodzi jeszcze jedna ważna przyczyna: jest nią brak perspektywy stabilizacji, a co za tym idzie, obawa o jutro. Wymienione wyżej reakcje ludzi są działaniami normalnymi. W tej sytuacji

niezrozumiała wydaje się postawa decydentów, którzy nie przykładają odpowiedniej wagi do wyjaśniania społeczeństwu złożoności procesu zmian i związanych z tym trudności.

Odpowiedzialna i zrozumiała informacja w dużej mierze złagodziłaby opór i spowodowałaby łatwiejsze i szybsze przejście do nowego stanu równowagi. Dzięki temu może nastąpić zmiana mentalności i stereotypów myślowych utrwalonych w poprzedniej epoce, m.in. na rolę państwa.

Na wszystkich częściach blankietu należy wpisać czytelnie atramentem, długopisem lub pismem maszynowym jednakową kwotę cyframi, imię i nazwisko wpłacającego i jego adres

symbol planu
kasowego

Rodzaj zobowiązania

Prenumerata - I kwartał

miesięcznik

"Przegląd Organizacji"

Stempel i podpis

Symbol
planu kasowego

Rodzaj zobowiązania

Prenumerata - I kwartał

miesięcznik

"Przegląd Organizacji"

Stempel i podpis

Symbol
planu kasowego

Należy jednak zwrócić uwagę na to, że zmiana mentalności nie jest procesem krótkotrwałym. Tak więc jeszcze przez długi czas społeczeństwo polskie będzie targane wewnętrznymi sprzecznościami, zanim zbudowane zostaną zręby nowego ładu.

Kolejna bariera polegająca na skłonności do szybkiej czy natychmiastowej konsumpcji też opiera się na pewnym sposobie myślenia, który występuje zarówno wśród załóg przedsiębiorstw państwowych, jak i wśród rodzącej się klasy kapitalistycznej. W obu tych grupach odmienne są pobudki zaniechania przyszłego rozwoju kosztem bieżącego spożycia. Załogi robotnicze nie czują się związane ze swoim miejscem pracy, dlatego odkładanie części zysku na inwestycje uważają za niecelowe.

Preferowanie spożycia nad przyszły rozwój wynika z braku jasno zarysowanych perspektyw ekonomicznych, co zwalnia pracowników z odpowiedzialności za swój zakład pracy w przyszłości.

Niebagatelną rolę odgrywa tutaj proces prywatyzacji, który pogłębia niepewność jutra i tym samym wpływa negatywnie na zgodę załóg na inwestowanie w przyszłość. Spośród wielu innych czynników należy przypomnieć inflację.

Przyczyna ta stanowi również barierę dla inwestowania w przyszłość przez niektórych przedstawicieli rodzimej klasy kapitalistycznej. W tej grupie społecznej występuje dość charakterystyczne zjawisko bogacenia się szybko i za wszelką cenę. Perspektywa nie ma dla nich większego znaczenia. Można przypuszczać, że jedną z przyczyn takiego zachowania się są źle interpretowane wzorce zachodnie. Taka postawa i takie sposoby myślenia tej grupy podlegają ocenie nie tylko w kategoriach efektywnościowych i sprawnościowych, ale także w kategoriach etycznych.

Trzecią barierę można określić "problemem władzy".

Na pierwszy plan wysuwa się temat trójwładzy w przedsiębiorstwie państwowym w postaci dyrekcji, przedstawicielstwa załogi i związków zawodowych.

Doświadczenia dowodzą, że udział załogi w zarządzaniu nie sprzyja sprawnemu i efektywnemu kierowaniu przedsiębiorstwem, bowiem odpowiedzialność przedstawicieli załogi za podejmowane decyzje lokuje się jedynie w kategoriach moralnych, a nie ekonomicznych. Nadszedł czas uzdrowienia tej sytuacji. Służy temu - jak na razie z nikłymi rezultatami - proces prywatyzacji, a także zapowiedź przekazania wielu przedsiębiorstw pod zarządek zachodnich menedżerów. Menedżerowie ci postawią określone warunki: płacowe i formalnej eliminacji trójwładzy.

Powstaje jednak pytanie, czy gdyby dać polskim kierownikom takie same warunki, nie okazaliby się efektywniejsi od swoich zachodnich kolegów. Ich atutem byłaby o wiele lepsza znajomość realiów społeczno-gospodarczych. Partycypacja załogi w zarządzaniu jest istotną przeszkodą w procesie przekształcania naszej gospodarki.

Drugim wątkiem w "problemie władzy" jest kwestia decentralizacji. Jedną z zasad organizacji polega na delegowaniu uprawnień na niższe szczeble kierownicze. W odniesieniu do przedsiębiorstwa mówi się o zarządzaniu przez delegowanie uprawnień, wskazując na szereg korzyści, jakie mogą wynikać ze stosowania tej techniki. Wydaje się, że

jedną z ważnych zalet przekazywania uprawnień decyzyjnych w dół struktury organizacyjnej jest szybkość reagowania, podejmowanie decyzji w miejscu, gdzie rozgrywa się akcja, doskonała znajomość warunków, w których znajduje się decydent, czy wreszcie samodzielność,

a także podniesienie prestiżu osoby podejmującej decyzje. Często uznaje się, że przekazywanie uprawnień w dół struktury jest wskaźnikiem dobrej organizacji. Powody, dla których nie dochodzi do delegowania kompetencji, to m.in. nieumiejętność przekazywania, ale przede wszystkim niechęć do dzielenia się władzą.

Rozważania dotyczące przenoszenia uprawnień decyzyjnych w dół struktury organizacyjnej można również prowadzić z punktu widzenia państwa w kontekście dyskusji o regionalizacji kraju. Wydaje się, że nie ma klimatu do

poważnych sporów dotyczących regionalizacji, ponieważ centrum - poza wyjątkami - odnosi się niechętnie do dzielenia się władzą. Stąd nieprzychylny stosunek do koncepcji regionów, wynikający z nieznamośności problematyki i opierający się na przesłankach prowadzących do kolejnego podziału Polski na dzielnice. Tymczasem

powołanie regionów historyczno-geograficznych i nadanie im autonomii przyniosłoby znaczne korzyści.

Przede wszystkim odciążyłoby centrum od rozwiązywania wielu kłopotliwych spraw, które mogą być rozstrzygnięte na miejscu. Należą do nich m.in. takie sprawy, jak strajki, bezrobocie, ochrona zdrowia i środowiska, rozwój kultury i oświaty, ochrona mienia i życia obywateli itp.

Wydaje się, iż dalszą przyczyną niechęci do decentralizacji władzy jest przeświadczenie o tym, że społeczności lokalne nie dadzą sobie same rady. Łatwo zapomina się o tym, że już nie jeden raz udowodniły one, iż stać je na samorządność i samodzielność oraz zdrową rywalizację.

Ważnym argumentem przemawiającym za decentralizacją władzy na rzecz regionów jest dążenie Polski do ściślejszego zjednoczenia się z zachodnią Europą - Europą państw, ale także regionów.

Opór centrum wobec decentralizacji trzeba też rozpatrywać w kategoriach etycznych. Opór ten wskazuje na kontynuowanie starego modelu sprawowania władzy w Polsce, a przekonanie władz centralnych o swej omnipotencji można uznać za przejaw zarozumiałości.

Proces przemian dokonujący się w naszym kraju przebiega w niezwykle złożonych warunkach wewnętrznych i zewnętrznych. Problemów ekonomicznych, społecznych, oświatowych, kulturalnych i in. nie da się więc rozwiązać natychmiast i w krótkim czasie. Rysuje się potrzeba pokonania wielu barier i zagrożeń, wśród których na pierwsze miejsce wysuwa się zmiana sposobu myślenia. Szczególna odpowiedzialność w tym zakresie spoczywa na elitach władzy.

Dr S. Dolata - Instytut Nauk Ekonomicznych
Wyższej Szkoły Pedagogicznej w Opolu.

Stanisław Dolata

Samorządy terytorialne odgrywają istotną rolę w systemie zarządzania państwem i gospodarką i stanowią ważne ogniwo ustroju społeczno-politycznego. Podjęte w Polsce zasadnicze przekształcenia ustrojowe, które objęły także samorządy terytorialne, wzmogły zainteresowanie oraz ożywiły dyskusje prowadzone na te tematy. Ich celem było i jest określenie roli i miejsca, jakie samorząd terytorialny powinien zajmować w systemie zarządzania państwem i gospodarką, a także zadań, uprawnień i środków, w jakie należy go wyposażać, aby mógł odegrać swą rolę ustrojową oraz wykonywać zadania powierzone mu do realizacji.

Rzeczywista rola samorządów terytorialnych w Rzeczypospolitej Polskiej w ramach realizowanych przemian ustrojowych określona zostanie przez wypadkową wzajemnych relacji zachodzących pomiędzy wieloma szczególnie ważnymi czynnikami. Na podstawie dotychczasowych doświadczeń oraz analiz i ocen działalności samorządów terytorialnych w Polsce, w państwach o gospodarce rynkowej, jak również w byłych państwach socjalistycznych, można wymienić kilka czynników, które odgrywają podstawową rolę:

- 1) zadania, za których realizację odpowiedzialne są samorządy terytorialne;
- 2) kompetencje samorządów terytorialnych;
- 3) faktyczne potrzeby społeczności lokalnych;
- 4) infrastruktura społeczna i techniczna służąca zaspokojeniu tych potrzeb będących w dyspozycji samorządów terytorialnych;
- 5) środki finansowe znajdujące się w dyspozycji samorządów terytorialnych.

Wśród czynników tych szczególnie ważne miejsce zajmują szeroko rozumiane możliwości finansowe samorządów terytorialnych, czyli środki finansowe pozostające w ich dyspozycji oraz kompetencje w zakresie ich gromadzenia i wydatkowania. Zagadnienie możliwości finansowych samorządu terytorialnego, a konkretnie jeden z jej elementów, tj. zasady kształtowania dochodów budżetów gmin omówiłem w pracy wydanej przez WSP w Opolu w 1991 r. pt. "Zasady kształtowania dochodów budżetów samorządów terytorialnych". W pracy tej za punkt wyjścia

do rozważań przyjęto kontrowersyjną i nie przez wszystkich akceptowaną tezę, że "podstawę i gwarancję ustawowo określonej roli ustrojowej samorządów terytorialnych zapewnia oparcie systemu finansowego na zasadach samodzielnosci finansowej i samofinansowania oraz ich pełna realizacja, a w tych ramach zapewnienie niezbędnych dochodów budżetom gmin, czyli prymatu dochodowej stronie budżetu". Z przyjętej tezy pracy wynika jej cel, którym jest: "Próba określenia zasad kształtowania dochodów samorządu terytorialnego dostosowanych do polskich warunków społeczno-gospodarczych, ze szczególnym uwzględnieniem okresu przejściowego od gospodarki planowej do rozwiniętej gospodarki rynkowej oraz określenia pojęć, cech, zasad konstrukcji poszczególnych źródeł i grup dochodów, ich roli i wzajemnych relacji pomiędzy nimi".

Kryteria oceny dochodów budżetów gmin

Stopień złożoności i kontrowersyjności materii będącej przedmiotem pracy najlepiej potwierdził parlament Rzeczypospolitej Polskiej. Znalazło to wyraz w podjęciu decyzji, że ustawowo określone w grudniu 1990 r. szczególnie zasady kształtowania dochodów gmin obowiązywać będą przez okres jednego roku budżetowego, tj. 1991, oraz w zobowiązaniu Rady Ministrów do przedstawienia Sejmowi projektu ustawowego uregulowania dochodów i gospodarki finansowej gmin. Można i należy przyjąć, że w tej ustawie zostały określone zręby przyszłego, docelowego modelu kształtowania

Dochody samorządów

dochodów gmin. Konieczne będzie również wprowadzenie do nowej ustawy odpowiednich rozwiązań. Z tych względów obowiązujące w 1991 r. zasady kształtowania dochodów gmin powinny zostać poddane szczegółowej analizie z punktu widzenia ich praktycznej efektywności, tj. stopnia zapewnienia samorządom terytorialnym finansowych podstaw działalności. Punktem wyjścia dla tych ocen powinny stać się jasno sprecyzowane kryteria, za pomocą których dzięki charakterystyce dochodowej strony budżetów gmin będzie możliwe nie tylko określenie stopnia realizacji zasad samodzielności finansowej i samofinansowania, roli ustrojowej i miejsca samorządów terytorialnych w systemie zarządzania państwem, ale również przydatności poszczególnych rozwiązań.

Można sformułować kryteria umożliwiające ocenę rzeczywistych dochodów budżetów gmin, a tym samym ocenę prawidłowości konstrukcji zasad ich kształtowania. Za kryteria spełniające powyższe wymagania należy uznać:

- 1) udział budżetów gmin w ogólnych wydatkach państwa (w budżecie państwa),
- 2) stopień zaspokojenia potrzeb społeczności lokalnych dochodami budżetów gmin,
- 3) zakres uprawnień samorządu terytorialnego w kształtowaniu dochodów budżetu gminy oraz strumieni finansowych pochodzących z poszczególnych źródeł (rodzajów dochodów),
- 4) wydajność poszczególnych źródeł dochodów i ich udział w dochodach budżetów gmin,

terytorialnych

5) strukturę dochodów budżetowych gmin, a zwłaszcza:

- udział dochodów zwyczajnych w całkowitych dochodach budżetów gmin,
- udział dochodów własnych w dochodach zwyczajnych i całkowitych budżetów gmin,
- udział subwencji ogólnej w dochodach zwyczajnych i całkowitych budżetów gmin,
- wzajemną relację pomiędzy dochodami własnymi a subwencją ogólną,
- udział dochodów nadzwyczajnych w dochodach całkowitych budżetów gmin,
- udział dotacji celowych w dochodach nadzwyczajnych,
- wzajemną relację między dochodami zwyczajnymi i nadzwyczajnymi budżetów gmin,
- udział dochodów specjalnych (zwrotnych) w całkowitych dochodach budżetów gmin,
- wzajemne relacje pomiędzy dochodami zwyczajnymi, nadzwyczajnymi i specjalnymi.

Każde z powyższych kryteriów w inny sposób charakteryzuje dochodową stronę budżetów gmin. Pierwsze trzy kryteria umożliwiają ocenę roli ustrojowej samorządów terytorialnych, a kryteria strukturalne ocenę stopnia samodzielności finansowej i samofinan-

sowania samorządów terytorialnych. Oczywiście podział kryteriów według pól oceny nie jest do końca jednoznaczny, gdyż poszczególne pola kryteriów wzajemnie się przenikają.

Ocena dochodów budżetów gmin

Praktyczne stosowanie ustawy o dochodach gmin oraz zasadach ich subwencjonowania napotkało w 1991 r. szereg trudności. Zostały one spotęgowane brakiem regulacji prawnych określających zasady gospodarki budżetowej gmin oraz małą wydajnością dwu ostatnich źródeł dochodów gmin, a mianowicie podatków i opłat lokalnych oraz subwencji ogólnych. W efekcie samorzady terytorialne posiadają niezbędne do prowadzenia działalności narzędzie, jakim jest budżet, niemniej narzędzie nie w pełni wiarygodne, przedstawiające raczej oczekiwania niż realną rzeczywistość. Zaistniała sytuacja utrudnia pełną i wyczerpującą ocenę dochodów gmin, ale oczywiście jej nie uniemożliwia.

Uwzględniając powyższe ograniczenia można postawić generalną tezę, że przyjęte na 1991 r. zasady kształtowania dochodów budżetów gmin nie spełniły oczekiwań samorządów terytorialnych, nie zapewniły finansowych podstaw ich działalności na poziomie uznawanym za niezbędny, co utrudnia spełnianie przez samorzady terytorialne ich roli ustrojowej. •świadczą o tym wyniki badań w 77 gminach województwa opolskiego, wałbrzyskiego, katowickiego i piotrkowskiego.

Udział budżetów samorządów terytorialnych w ogólnych wydatkach pań-

wa, jak wynika z rachunków symulacyjnych przeprowadzonych w 1990 r. przez ministerstwo finansów, uległ zasadniczemu zmniejszeniu w porównaniu z okresem funkcjonowania rad narodowych. Jak wynika z tego rachunku, wydatki gmin na zadania własne w 1991 r. nie przekroczą 11,6 procent wszystkich wydatków państwa, podczas gdy wydatki terenowych organów administracji państwowej stopnia podstawowego wynosiły w 1987 roku 17,8 procent. Pierwotną przyczynę powodującą zmniejszenie udziału wydatków gmin na zadania własne stanowi ograniczenie ich zakresu. Ważną rolę w tym zmniejszeniu odgrywają również zasady kształtowania dochodów oraz recesja gospodarcza, która spowodowała ograniczenie strumieni finansowych pochodzących z poszczególnych źródeł dochodów gmin.

Jak wynika z przeprowadzonych badań, stopień zaspokojenia potrzeb społeczności lokalnych, możliwy do osiągnięcia przy zakładanych dochodach gmin, jest powszechnie oceniany jako rażąco niski. Zbilansowanie budżetów osiągnięto poprzez ograniczenie wydatków bieżących oraz drastyczne ograniczenie wydatków na inwestycje.

Sytuację w tym zakresie trafnie określił Marek Borowik - wójt gminy Jabłonna, delegat na Krajowy Sejmik Samorządowy. W odpowiedzi na pytanie o gospodarkę w gminie stwierdził: "Jest tak źle jak w większości gmin. Nasze dochody są na poziomie 20-30 procent tego, co powinniśmy wydać". Ocenę tę potwierdzają w wypowiedziach prasowych, radiowych i telewizyjnych przedstawiciele samorządów terytorialnych z terenu całego kraju. Te odczucia potęguje fakt, że dotacje celowe na zadania zlecone są również niewystarczające, nie zaspokajają wszystkich potrzeb finansowych związanych z ich realizacją.

Możliwość zaspokojenia pokrycia potrzeb społeczności lokalnych wynika przede wszystkim z wielości źródeł dochodów gmin oraz ich wydajności. Niemniej ostateczna wielkość dochodów gmin w znacznym stopniu jest uzależniona od uprawnień samorządów terytorialnych w zakresie kształtowania strumieni finansowych pochodzących z poszczególnych źródeł dochodów. Zakres tych uprawnień znacznie się zwiększył w porównaniu ze



stanem przed 1991 r., niemniej nadal jest uznawany za niewystarczający. Nie kwestionując konieczności rozszerzenia uprawnień samorządu terytorialnego, wydaje się jednak, że w obecnej sytuacji ważniejsze jest wykształcenie praktycznych umiejętności wykorzystania już posiadanych.

Wyniki przeprowadzonych badań wykazują, że w poszczególnych gminach stosuje się jedynie najprostsze uprawnienia w zakresie kształtowania poziomu dochodów. Zakres tych uprawnień nadal jest uznawany za niewystarczający. Samorządy terytorialne wykorzystywały możliwość określenia poziomu stawek podatków i opłat lokalnych na najwyższym dopuszczalnym poziomie. Rzadko stosowane są natomiast uprawnienia wymagające pewnego wysiłku lub bardziej złożonych działań ze strony organów administracji samorządowej. W minimalnym stopniu stosowane są takie metody, jak prowadzenie na własny rachunek działalności gospodarczej, efektywniejsze wykorzystanie mienia komunalnego, opłaty administracyjne, długoterminowe kredyty bankowe. Nie przewiduje się w najbliższym czasie również sięgnięcia po możliwości tkwiące w opodatkowaniu mieszkańców, emisji obligacji itp.

Przeprowadzona według ogólnych kryteriów ocena kształtowania dochodów gmin w 1991 r. oraz wynikające z niej wnioski znajdują pełne odzwierciedlenie w planowanych dochodach budżetów gmin na ten rok.

Wśród szesnastu źródeł dochodów gmin największą rolę odgrywają udziały w podatkach stanowiących dochody budżetu państwa, podatki i opłaty lokalne, subwencja ogólna oraz podatek rolny. W ujęciu globalnym, w miastach oraz w miastach i gminach wśród wszystkich źródeł dochodów największą rolę odgrywają udziały w podatkach stanowiących dochody budżetu państwa, które zapewniają w kolejności: 30,56, 49,25 i 30,56 procent ogólnych dochodów. Jedynie w gminach wiejskich podstawowym źródłem dochodów jest subwencja ogólna zapewniająca 46,05 procent dochodów. Wspomniane cztery źródła dochodów zapewniają wielkość planowanych dochodów w skali województwa - 81,93 procent, w miastach i gminach 79,09 procent, a w gminach 82,84 procent. W miastach podobny poziom ogólnych dochodów -

83,06 procent gwarantują dwa źródła, a mianowicie udziały w podatkach stanowiących dochody budżetu państwa oraz podatki i opłaty lokalne. Tak znaczna koncentracja dochodów pochodzących zaledwie z kilku źródeł, a jednocześnie marginalna rola pozostałych, świadczy o nie zbyt prawidłowej strukturze dochodów gmin. Charakterystyczny dla dochodów budżetów gmin jest minimalny udział w nich dochodów z majątku gminy.

Wyodrębnienie majątku komunalnego jako samostojnej formy własności - zgodnie z założeniami, przyjętymi za podstawę ustrojowej koncepcji samorządu terytorialnego - miało zagwarantować gminom stabilne, a co ważniejsze, wydajne źródło dochodów. Tak się jednak nie stało. Przewidywane dochody z tego źródła stanowią w województwie 2,44 procent, w miastach 0,74 procent, w miastach i gminach 3,4 procent, a w gminach 1,50 procent planowanych dochodów. Do przyczyn tego niekorzystnego zjawiska zapewne należy zaliczyć niezakończenie procesu komunalizacji mienia państwowego, niedochodowy charakter działalności gospodarczej przedsiębiorstw i jednostek komunalnych, a może przede wszystkim brak praktycznych umiejętności i doświadczenia wykorzystywania przez samorządy terytorialne uprawnień w zakresie kształtowania dochodów z tych źródeł.

Wśród podatków i opłat lokalnych jedynie podatek od nieruchomości stanowi ważne źródło zasilania budżetów gmin.

Z analizy wewnętrznej struktury dochodów gmin z tytułu subwencji ogólnej o cechach dotacji celowej wynika, że ponad pięćdziesiąt procent subwencji ogólnych przeznaczonych zostało na sfinansowanie zadań własnych gmin w zakresie szkół oraz innych placówek opiekuńczo-wychowawczych.

Charakterystyczną cechą systemu kształtowania dochodów budżetów samorządów terytorialnych jest wiele źródeł o małej lub znikomej wydajności. Na ogólną liczbę 30 szczegółowych źródeł dochodów (12 samodzielnych i 18 w ramach grup zbiorczych) aż 25 posiada wydajność w granicach od 0 do 10 procent dochodów ogółem, w tym 16 źródeł w granicach od 0 do 1 procent.

Na podstawie danych uzyskanych z przeprowadzonych badań należy stwierdzić, że ocena według kryterium wydajności musi być - również jak oceny poprzednie - negatywna. Ocena taka wynika nie tylko z przyczyn formalnych, ale przede wszystkim merytorycznych. Nadmierna koncentracja dochodów budżetów gmin, oparcie ich na kilku tylko źródłach w przypadku nawet niewielkich, nieprzewidzianych zmian w otoczeniu może zachwiać całą konstrukcją budżetów.

Przyjęte na 1991 r. zasady kształtowania dochodów budżetów nie poddają się jednoznacznym ocenom. Występują w nich rozwiązania prawidłowe obok wadliwych. Generalną ocenę systemu komplikuje ponadto fakt, że zasady kształtowania dochodów wdrażane są do praktyki w wyjątkowo niekorzystnym okresie, co uniemożliwia pełne ujawnienie się tkwiących w nich możliwości w zakresie kreacji strumieni finansowych. Niemniej, opierając się na doświadczeniach z pierwszego okresu ich wdrażania, należy stwierdzić, że nie spełniły one oczekiwań tak samorządów terytorialnych, jak i ich twórców.

Mając powyższe na względzie, wydaje się, że przy konstrukcji nowych zasad kształtowania dochodów samorządów terytorialnych nie można ograniczyć się jedynie do wyeliminowania nie potwierdzonych przez praktykę rozwiązań wadliwych. Przy konstrukcji nowego docelowego modelu tych zasad konieczne jest przede wszystkim:

- zmniejszenie koncentracji dochodów gmin,
- wyposażenie gmin w nowe średnio i wysoce wydajne źródła dochodów,
- dokonanie zasadniczych zmian w sposobie naliczania subwencji ogólnej z jednoczesnym nadaniem jej charakteru wyrównawczego i różnicującego,
- zróżnicowanie źródeł dochodów dla poszczególnych typów gmin, a przede wszystkim dla gmin o wiejskim statusie.

Stanisław Dolata

Artykuł przedstawia wybrane fragmenty pracy dr Stanisława Dolaty p.t. "Zasady kształtowania dochodów budżetów samorządów terytorialnych.", Wyższa Szkoła Pedagogiczna w Opolu.
(Redakcja)

Artykuł G. A. Atamanczuka traktujemy jako wprowadzenie do artykułu A. Peszki p.t. "Współpraca przedsiębiorstw polskich i ukraińskich". (Redakcja).

Gennadij A. Atamanczuk

Ukraina Zachodnia w drodze do demokracji i rynku

Gennadij A. Atamanczuk - doktor filozofii, Uniwersytet Lwowski

Położenie geograficzne i historia ukształtowały w Ukrainie Zachodniej tradycje cywilizacyjne związane z europejską kulturą zachodu, natomiast w innych regionach Ukrainy dominują wpływy kultur wschodnich.

Na skutek zachodzących obecnie zmian do władzy doszła grupa działaczy, którzy większość swego życia spędzili w łagrach. Nie można powiedzieć, że nie mają oni własnej platformy politycznej, brak im jednak szczegółowego programu przemian polityczno-gospodarczych i nie dysponują zespołem ludzi, którzy program taki mogliby wcielić w życie i skutecznie realizować. Do braku

doświadczeń polityczno-ekonomicznych nowej władzy dochodzą próby blokady ekonomicznej rejonów zachodnich ze strony kół rządzących w innych regionach Ukrainy. Pojawiają się także konflikty na tle religijnym.

Zanik normalnego życia w okresie komunistycznej władzy spowodował niski stan świadomości politycznej



Adam Peszko

Współpraca przedsiębiorstw polskich i ukraińskich

Dr A. Peszko - doktor nauk ekonomicznych, inżynier-elektryk automatyki przemysłowej, przedstawiciel "Metronexu" we Lwowie.

Oceniając sytuację ekonomiczną w Europie Wschodniej w tygodniku "The Economist" (1) stwierdzono, że zlikwidowanie sierpniowego zamachu stanu w ZSRR było rzeczą łatwą w porównaniu z długim i trudnym zadaniem zbudowania gospodarki rynkowej. Wielu zachodnich biznesmenów powróciło

z Europy Wschodniej zdumionych demoralizacją robotników i stanem infrastruktury przemysłowej.

Ukraińscy menedżerowie uważają, że społeczeństwo nie zdaje sobie sprawy z istoty czekających je przemian. Panuje przekonanie, że dalej będzie można pozorować pracę, a zarobki będą takie jak na Zachodzie. Rozpowszechniona jest wiara w nieograniczoną pomoc krajów rozwiniętych i masowy napływ inwestycji zagranicznych.

Świadomość taką podtrzymują często nowi demokratyczni przywódcy, wykorzystując populistyczną argumentację do walki z partią komunistyczną. Ten przeciwnik polityczny w Galicji nie istnieje jednak już od dwu lat, a przegrana sierpniowego puczu moskiewskiego spowodowała likwidację partii komunistycznej na wschodzie Ukrainy i pozbawiła dawny komunistyczny aparat władzy jakiegokolwiek wpływu na bieg procesów polityczno-gospodarczych całej Ukrainy. Obecnie istnieje





nastąpił dalszy spadek stopy życiowej. W skali Związku Radzieckiego proces ten toczył się razem z wojną ustaw przyjmowanych przez poszczególne republiki. Powodowało to paraliż całej gospodarki. Każda republika usiłowała na własną rękę bronić swoich własnych interesów; było to możliwe jedynie kosztem innych. W wyniku tego np. wstrzymana została produkcja filtrów w Armenii, Moldova nie sprzedawała tytoniu - nie było więc w całym Związku Radzieckim pa-

pierosów i kraj stanął na granicy buntu palaczy.

W 1991 r. we Lwowie zwołana została Galicyjska Rada Konsultacyjna. Głównym jej celem było stworzenie międzyregionalnej struktury władzy dla pokonania kryzysu przez połączenie wszystkich sił Ukrainy Zachodniej.

Wśród przyjętych przez Galicyjską Radę Konsultacyjną dokumentów dwa dotyczyły problematyki ekono-

micznej. W dokumencie trzecim dominowało hasło, że ten rejon będzie nieodłączną częścią Ukrainy. Ta tendencja objawiła się również w decyzjach gospodarczych nowych władz lokalnych. Podejmowały one próby przyspieszenia zmian w kierunku gospodarki rynkowej bacząc jednak, aby nie popaść w konflikt z decyzjami i tempem przemian dyktowanych przez Radę Ministrów Ukrainy w Kijowie.

G.A. Atamanczuk

WSPÓŁPRACA PRZEDSIĘBIORSTW



tylko jeden hamulec przejścia do gospodarki rynkowej: inercja w rozwoju świadomości społecznej społeczeństwa oraz brak fachowców zdolnych do szybkiego stworzenia skutecznego modelu przejścia do gospodarki rynkowej i włączenia gospodarki ukraińskiej w światowy system ekonomiczny. Kształtująca się obecnie elita władz demokratycznych nie zdaje sobie z tego w pełni sprawy i przywiązuje wciąż zasadniczą wagę do gry politycznej o władzę, pozostawiając problematykę gospodarczą na drugim planie.

Sytuację właściwie oceniają tylko kadry kierownicze w przemyśle. Wprawdzie zarządzaniu przedsiębiorstwami daleko jeszcze do zmiany orientacji z produkcyjnej na ekonomiczną, gdzie podstawowym kryterium jest osiągnięty zysk, ale potrzeba takiej zmiany jest wśród menedżerów powszechnie uznawana.

Warto podkreślić, że w wyniku przyjęcia przez Radę Najwyższą Ukrainy uchwały o niezależności, przedsiębiorstwa zostały uwolnione od władzy ministerstw centralnych ZSRR i uzyskały samodzielność decyzji w zakresie zaopatrzenia i zbytu, po zapewnieniu realizacji zamówień władz republikańskich. Należy dodać, że w przemyśle obowiązuje nieprzerwanie władza dyrektora przedsiębiorstwa, a próby wyboru kierowników przez załogę wprowadzone na początku "pieriestrojki" zostały szybko zarzucone. Rady Pracownicze mają głos doradczy, a Związki Zawodowe speł-

niają funkcje związane z ochroną pracy pracowników. Od czasu przejęcia władzy w Ukrainie Zachodniej przez "Ruch" wszechwładne kiedyś organizacje partyjne nie mają w przedsiębiorstwach znaczenia, a po padku puczu w Moskwie zostały całkowicie zlikwidowane.

Podejmowane są próby przyciągnięcia zagranicznego kapitału inwestycyjnego; w tym celu 30.08.1991r. została podjęta uchwała Prezydium Rady najwyższej Ukrainy o ochronie inwestycji zagranicznych. Przyjęto również uchwałę tego gremium o zasadach organizacji spółek prawa handlowego.

Spadek produkcji i wydajności pracy jest jednak gwałtowny. Podstawowe przyczyny regresu to braki dostaw surowców, zerwanie więzi kooperacyjnych, brak środków dewizowych na zakup komponentów do produkcji i części zamiennych do maszyn. Coraz częściej - zwłaszcza w przedsiębiorstwach pracujących w ramach przemysłu obronnego - słyszy się o braku możliwości zbytu.

Realnie oceniając istniejące zagrożenie dyrektorzy przedsiębiorstw coraz chętniej podejmują inicjatywy zagranicznych jednostek gospodarczych. Rozpoczyna się ponadto proces zmiany kierunków więzi kooperacyjnych przedsiębiorstw z orientacji wschodniej na zachodnią. Szczególnie dużą aktywność wykazują na tym terenie firmy austriackie, węgierskie a ostatnio czechosłowackie. Obecni są również

przedstawiciele biznesu ukraińskiego z Kanady i Australii.

Oto przykład rozwoju bezpośrednich kontaktów dwustronnych pomiędzy przedsiębiorstwami lwowskimi i polskimi fabrykami aparaturowymi związanymi z Towarzystwem Handlowo Przemysłowym "Metronex S.A.", którego przedstawicielstwo mieści się w centralnej części Lwowa.

Pierwsza para przedsiębiorstw - "Mikropribor" (po ukraińsku "Mikropryład") i "Metalchem" Gliwice - rozpoczęła rozmowy na temat współpracy i obecnie finalizuje przygotowania do utworzenia we Lwowie wspólnego przedsięwzięcia, które opierając się na dokumentacji strony polskiej będzie produkować przemysłowe sygnalizatory poziomu. Z inicjatywą wystąpił "Metalchem", dostarczający przez szereg lat do ZSRR prawie 100 tys. sygnalizatorów rocznie. Przejście na waluty wymienne prze-ważało możliwości zbytu na tym poziomie i dla utrzymania rynku zaproponowano współpracę lwowskiej fabryce. Część podzespołów będzie dostarczać w kooperacji producent z Gliwic otrzymując w zamian inne podzespoły kooperacyjne i gotowe wyroby z "Mikropribora".

Inna była geneza skojarzenia drugiej pary: "Lwowpribor" (po ukraińsku "Lwowpryład") z "Lumelem" z Zielonej Góry. Inicjatywa wyszła od dyr. Przebylskiego z "Lwowpribora", który zorientował się, że bez waluty wymiennej przedsiębiorstwo nie będzie mogło się rozwijać i nie sprosta konkurencji rozwiniętych technologicznie firm z państw za-

chodnich. Zaproponował więc współpracę "Metronexowi" posiadającemu liczącą się na świecie sieć przedstawicielstw wyspecjalizowanych w handlu aparaturą. "Metronex" wybrał bezpośredniego partnera do współpracy, a mianowicie "Lumel" z Zielonej Góry, firmę posiadającą doświadczenie w produkcji elektrycznej aparatury pomiarowej na rynki zachodnie. Postanowiono powołać mieszany zespół konstrukcyjno-technologiczny dla opracowania i wspólnego wdrożenia wyrobu przewidzianego do produkcji kooperacyjnej z przeznaczeniem na rynki obu krajów oraz zachodnie rynki wolnowodowe.

Trzecia para - złożona z SKB "Elektrotermometrii" Lwów i Krakowskiej Fabryki Aparatów Pomiarowych - po wydzielaniu ze struktury KFAP zakładu zamiejscowego w Limanowej i utworzeniu samodzielnego przedsiębiorstwa "Limatherm", zamieniła się w trójkąt. Inicjatorem tej współpracy był "Metronex", dostrzegający duże możliwości wspólnych prac nad konstrukcją i technologią produkcji aparatów do prze-

mysłowych pomiarów temperatury, przy wykorzystaniu bogatego zaplecza laboratoryjnego do symulacji procesów zmian wysokich i bardzo niskich temperatur w zakładzie lwowskim. Opracowane w tych warunkach wyroby, przy wykorzystaniu wspólnych doświadczeń produkcyjnych, mogą być konkurencyjne na rynkach trzecich. Okazało się również, że dla strony polskiej korzystne ekonomicznie jest zastąpienie importu niektórych półfabrykatów z renomowanych firm zachodnich tańszymi wyrobami ze Lwowa.

Wspólny interes ekonomiczny leży również u podstaw nawiązywanej współpracy fabryk urządzeń medycznych: Zakładów Aparatury Radiometrycznej "Rema" ze Lwowa i "Temedu" z Zabrze. "Temed" osiągnął w ubiegłych latach pozycję liczącego się dostawcy specjalistycznej aparatury medycznej do ZSRR. W roku bieżącym zawarto już kontrakty na dostawy o wartości prawie 25 mln USD. Dostawy są jednak zagrożone ze względu na brak waluty ze strony radzieckiej. Są szanse, że w

przyszłości będzie można ułożyć wzajemne dostawy nie dopuszczając do tak konfliktowych sytuacji. "Rema" widzi duże możliwości korzystnej współpracy w związku z przewidywanym powołaniem organizacji koordynującej działalność kilkunastu przedsiębiorstw produkujących urządzenia medyczne na terenie Ukrainy.

*

Z przedstawionych przykładów bezpośredniej współpracy przedsiębiorstw polskich i zachodnioukraińskich wynika, że korzyści są obopólne. Dla strony polskiej najistotniejsze jest to, że takie formy współpracy umożliwiają nie tylko dostęp do zachodnioukraińskich rynków zbytu, ale także za pośrednictwem przedsiębiorstw z tego terenu - zbyt na całym obszarze Ukrainy i na innych terenach Związku Radzieckiego.

Lwów - październik 1991 r.

Adam Peszko

1) Tygodnik "The Economist" nr 7725, 21-27 września 1991 r.

TNOiK w Katowicach

• OŚrodek Postępu Organizacyjnego przy Śląskim Oddziale TNOiK w Katowicach, Al. Wojciecha Korfańskiego 193, tel. 58-43-13 lub 58-36-71, tlx 031-59-69 tno pl. oferuje szkolenia i seminaria na następujące tematy:

- prywatyzacja przedsiębiorstw,
- umowy leasingowe,
- organizacja i eksploatacja urządzeń elektrycznych,
- normowanie pracy,
- prawo pracy,
- systemy rozliczania działalności eksportowej,
- obsługa komputerów osobistych,
- obliczanie podatku dochodowego od osób fizycznych i prawnych wraz ze sporządzaniem deklaracji podatkowych.

Ponadto prowadzimy:

- naukę języków obcych,
- studium sekretarek zawodowych.

Nasza specjalna oferta to: kursy dla członków rad nadzorczych - przedstawicieli załóg.

- W II półroczu 1991 r. ukaże się wydany naszym nakładem "KALENDARZ TENO" na 1992 rok wraz z wkładką "TERMINARZ MISTRZA". Kalendarz będzie do nabycia wyłącznie w Śląskim Oddziale TNOiK, zamówienia przyjmujemy do 30.11.1991 r.
- Proponujemy Państwu również nasze usługi z zakresu:
- prywatyzacji przedsiębiorstw w pełnym zakresie wraz z propozycjami dysponowania mieniem,
- wyceny majątku przedsiębiorstw w ramach prywatyzacji lub na indywidualne życzenie klienta,
- restrukturyzacji przedsiębiorstw wraz z koncepcją przekształceń,
- analizy kosztów własnych działalności przedsiębiorstw,
- analiz marketingowych,
- analizy struktur organizacyjnych w procesach naprawczych przedsiębiorstw, koncepcji oraz projektów funkcjonowania przedsiębiorstw w nowych formach,
- prowadzenia procesów likwidacyjnych przedsiębiorstw komunalnych,
- obiegu dokumentacji, regulaminów oraz ksiąg służb.

ZAPRASZAMY

Obecność polityki w procesach ekonomicznych była szczególnie widoczna w krajach realnego socjalizmu, gdzie przybrała wręcz karykaturalne rozmiary. Nic zatem dziwnego, że jednym z celów przemian dokonujących się w tych krajach - w tym również w Polsce - jest radykalne odpolitycznienie gospodarki. Można także spotkać postulaty oddzielenia władzy politycznej od władzy ekonomicznej. Należy wyraźnie stwierdzić, że są to postulaty utopijne;

gospodarki od polityki nie da się rozdzielić, choć sposoby i zakresy wzajemnego oddziaływania tych dwóch sfer życia społecznego mogą być różne.

sami politycznymi i ekonomicznymi w Polsce w latach osiemdziesiątych.

W części pierwszej przedmiotem analizy są procesy gospodarcze zachodzące w Polsce w latach osiemdziesiątych. Zastosowano przy tym powszechny dziś podział gospodarki na sferę realną i sferę regulacji. W rozdziale pierwszym (autor J.Czekaj) przeprowadzona została analiza procesów rzeczowych. Lata osiemdziesiąte nie były jednorodne z punktu widzenia charakteru tendencji występujących w gospodarce narodowej. Na wstępie autor charakteryzuje tendencje, tempo zmian oraz czynniki wywołujące zmiany w zakresie trzech wybranych problemów, a mianowicie: kształtowania się struktury działowo-gałęzio-

trycznego systemu zarządzania, niestabilność (nadmierną fluktuację) obowiązujących w sferze regulacyjnej zasad oraz niemożliwość - w istniejących ówczesnie warunkach - odpolitycznienia gospodarki. Na podkreślenie zasługuje obiektywna i wyważona ocena procesów reformowania gospodarki polskiej w latach osiemdziesiątych. Autor nie podziela poglądu, że ta dekada została stracona z ekonomicznego i społecznego punktu widzenia, a uzyskane doświadczenia w zakresie reformowania gospodarki są zupełnie bezwartościowe.

Część druga pracy poświęcona jest analizie funkcjonowania mechanizmów politycznych w latach osiemdziesiątych i ich związkom z gospodarką. Roz-

Janusz Raganiewicz

Dr J.Raganiewicz - Akademia Ekonomiczna w Krakowie

Między polityką a gospodarką

Gospodarka - wcześniej czy później - staje się polem walki politycznej. Poza tym często w sferze polityki tkwi klucz do zrozumienia wielu problemów gospodarczych. Już tylko z tych względów znajomość wzajemnych zależności polityki i gospodarki jest bardzo istotna, zarówno z punktu widzenia możliwości wyjaśnienia przeszłych zdarzeń, jak i - przede wszystkim - ich wpływu na kierunek i zakres dokonujących się przemian.

W polskiej literaturze ekonomicznej stosunkowo niewiele uwagi poświęcano badaniu wpływu czynników politycznych na gospodarkę. Lukę tę w pewnej mierze wypełnia wydana ostatnio książka "Polityka i gospodarka. Polska w latach 80."* Jej celem - jak piszą autorzy we wstępie - jest próba rozpoznania natury związków między proce-

wej gospodarki, efektywności gospodarowania oraz równowagi gospodarczej. Uzyskane wnioski stanowią potwierdzenie przeważających dość powszechnie opinii:

- w latach osiemdziesiątych zmiany strukturalne w gospodarce polskiej były niedostateczne,
- nie poprawiła się efektywność gospodarowania,
- nie zostały wyeliminowane ani istotnie ograniczone przyczyny nierównowagi gospodarczej.

Rozdział drugi (autor S.Owsiak) poświęcony jest analizie reform przeprowadzonych w sferze regulacyjnej gospodarki polskiej w latach osiemdziesiątych oraz źródeł ich niepowodzenia. Do przyczyn tych autor zalicza istniejący system centralnego planowania, fiasko koncepcji parame-

dział trzeci (autor J.Indraszkiewicz) zawiera charakterystykę stanu świadomości ekonomicznej społeczeństwa. Wychodząc z pojęcia świadomości ekonomicznej i kształtujących ją elementów, autor analizuje zmiany, jakie w tym zakresie dokonały się w owych latach w społeczeństwie polskim. Przedstawia wyniki szeregu różnych badań, w tym własnych, dotyczących takich kwestii, jak: stosunek społeczeństwa do reformy gospodarczej, stosunek do strajków, opinie o sytuacji społeczno-ekonomicznej kraju oraz poziom społecznego zaufania do kolejnych rządów. W minionej dekadzie następowało stałe pogarszanie się nastrojów społecznych - co wiązało się z negatywną oceną bieżącej sytuacji społeczno-gospodarczej oraz z niedostrzeganiem pers-

Zbigniew Dworzecki

Kształcenie polskich menedżerów

(informacja o konferencji)

Transformacja systemu zarządzania w Polsce nie może być skuteczna bez właściwego przygotowania menedżerów i specjalistów do pełnienia ról organizacyjnych w warunkach systemu rynkowego.

Przygotowanie kadr jest od kilku lat przedmiotem coraz liczniejszych badań, ekspertyz, publikacji ekspertów krajowych i zagranicznych. Przedstawiają różne stanowiska i różne sposoby uzdrowienia sytuacji. Wszystkie one jednak zwracają uwagę na dużą lukę edukacyjną między Polską a rozwiniętymi gospodarczo krajami świata i proponują rozmaite formy jej zmniejszenia.

Opinie wielu środowisk i specjalistów nie zawsze się pokrywają, zarówno pod względem diagnozy zjawisk, jak i proponowanej terapii. Szczególnie ostre dyskusje i polemiki wywołują kwestie programów i metod kształcenia kadr menedżerskich.

Są one zabarwione emocjonalnie tym bardziej, w im większym stopniu naruszają dotychczasowe i antycypowane interesy instytucji oraz grup ludzi zaangażowanych w procesy edukacji oraz im głębszych wymagają zmian jakościowych.

Instytucji zajmujących się w Polsce kształceniem kadr menedżerskich jest coraz więcej i reprezentują różny poziom. Wśród nich są nie tylko dawne szkoły akademickie, ośrodki doskonalenia kadr kierowniczych, stowarzyszenia, ale także powstające jak grzyby po deszczu szkoły menedżerów, międzynarodowe szkoły biznesu, szkoły zarządzania, prywatne firmy zajmujące się edukacją i doradztwem dla przedsiębiorstw.

Tylko w 1991 roku zarejestrowanych było kilkaset tego typu instytucji. W dziedzinie kształcenia kadr menedżerskich coraz aktywniejsze są zagraniczne

instytucje oferujące pomoc Polsce w zakresie szeroko rozumianego zarządzania.

Wielość instytucji zajmujących się kształceniem kadr kierowniczych w Polsce, ich różne podejścia do tego zagadnienia, koncepcje, programy, metody i oprzyrządowanie dydaktyczne są znakomitą okazją do wymiany doświadczeń i poglądów na temat dróg i sposobów kształcenia menedżerów w Polsce.

Jak wynika z licznych sygnałów, sytuacja dojrzała do tego, aby zagadnienia te stały się przedmiotem szerokiej dyskusji publicznej.

Wychodząc naprzeciw oczekiwaniom środowisk zajmujących się kształceniem i doskonaleniem kadr kierowniczo-menedżerskich w Polsce, Towarzystwo Naukowe **Organizacji i Kierownictwa wspólnie z Komitetem Nauk Organizacji i Zarzą-**

dzania PAN organizuje ogólnokrajową jednodniową konferencję roboczą na temat **kształcenia kierowników-menedżerów w Polsce 6 grudnia 1991 r. w siedzibie Warszawskiej Szkoły Zarządzania w Warszawie, Plac Żelaznej Bramy 2** (d. Pałac Lubomirskich). Jej celem będzie określenie stanu oraz kierunków i sposobów podnoszenia efektywności kształcenia kadr kierowniczo-menedżerskich.

W konferencji wezmą udział przedstawiciele instytucji zajmujących się kształceniem kadr menedżerskich, koordynowaniem procesów kształcenia i doskonalenia, a także osoby zainteresowane tą problematyką i przedstawiciele środowisk międzynarodowych udzielających Polsce pomocy w tym zakresie.

Zbigniew Dworzecki

CO CZYTAĆ ?

pektów jej poprawy.

Ostatni, czwarty rozdział (autor J. Hausner) syntetyzuje wcześniejsze rozważania. Autor analizuje wpływ struktury podmiotowej gospodarki na politykę gospodarczą, mechanizmy artykulacji i konflikty interesów ekonomicznych oraz oddziaływanie podmiotów politycznych na gospodarkę. Kładzie przy tym nacisk na wyjaśnienie przyczyn i sposobów, za pomocą których biurokracja partyjno-państwowa zmieniała treść programu reform gospodarczych i blokowała ich wdrażanie. Ponadto na tle doświadczeń lat osiem-

dziesiątych pokazuje uwarunkowania i pierwsze skutki realizacji programu stabilizacji gospodarki. Recenzowana praca charakteryzuje się nie tylko rzetelnością warsztatu badawczego, lecz również mocnym osadzeniem w realiach ekonomicznych i politycznych Polski. Autorzy starają się - na ile jest to możliwe - przeprowadzić obiektywną i rzeczową analizę procesów i zdarzeń, które wpływają na aktualną sytuację.

I ostatnia uwaga. Po przeczytaniu pracy odczuwa się pewien niedosyt. Wynika on z faktu, że autorzy zupełnie pominęli problem wpływu uwarunko-

wań międzynarodowych na wewnętrzną sytuację Polski, poza krótkim omówieniem pod koniec rozdziału pierwszego zewnętrznej równowagi gospodarczej. Z pewnością uwzględnienie sytuacji międzynarodowej rozbudowałoby książkę, ale analiza byłaby za to pełniejsza.

Janusz Raganiewicz

*) J. CZEKAJ, J. HAUSNER, J. INDRASZKIEWICZ, S. OWSIAK: *Polityka i gospodarka. Polska w latach 80.*, PWE, Warszawa 1991

Ośrodki kształcenia menedżerów w Polsce

Od redakcji: Jak zaznaczono w publikowanej obok informacji o konferencji na temat kształcenia menedżerów w Polsce - instytucji, firm, ośrodków itp. zajmujących się taką działalnością w naszym kraju jest znacznie więcej niż zawiera ich poniższa lista. Warto też zauważyć - o czym często się zapomina - że edukacja menedżerów w Polsce absolutnie nie jest "objawieniem" ostatnich miesięcy czy lat. Jedyne określanie ją bardziej swojsko: kształcenie lub doskonalenie kadr kierowniczych, kierowników, organizatorów...

Od połowy lat dwudziestych zajmuje się tym Towarzystwo Naukowe Organizacji i

Kierownictwa, podobną działalność (o właściwej dla siebie specyfice) prowadziły i prowadzą inne stowarzyszenia. Nie podajemy tutaj adresów prowadzonych przez nie ośrodków - kontakt można nawiązać chociażby za pośrednictwem wydawanych przez te stowarzyszenia czasopism. Telefony do Oddziałów TNOiK Czytelnik może natomiast znaleźć również i w tym numerze "Przeglądu Organizacji," w tzw. stopce redakcyjnej, pod hasłem "Korespondencji".

Publikowana lista zawiera takie dane, jakie Redakcji udało się zgromadzić. Obok ośrodków dużych, o pewnej, stworzonej przez mass media renomie, występują i także mniej

znane. Nie jest to lista rekomendacyjna. Uważamy bowiem, że na odpowiedzialną ocenę jakości oferty poszczególnych ośrodków jest jeszcze za wcześnie. Większość wymienionych instytucji nie proponuje spójnych programów kształcenia, nie dysponuje poważniejszą bazą materiałną niezbędną do efektywnego kształcenia. Ponadto - jak wiemy - grono wykładowców, czy też osób umiejących poprowadzić szkolenie (kursy) na odpowiednim poziomie jest nieliczne. Częstym więc zjawiskiem jest wiązanie się jednego wykładowcy z kilkoma ośrodkami. Ponadto: czy nastąpiła już poważniejsza, praktyczna weryfikacja postaw, wiedzy i umiejętności absolwentów szkoleń menedżerskich?

Redakcja jeszcze raz podkreśla - lista ma jedynie ułatwić kontakt z danym ośrodkiem. Ocenę jakości jego pracy zostawiamy zainteresowanym. Ułatwię mu ją odpowiedzi (których sobie sam udzieli) na pytania opublikowane w "Przeglądzie Organizacji" nr 6 z 1990 r. w artykule "Ocena strategii szkół zarządzania".

Białostocka Szkoła Biznesu przy Fundacji Gospodarczej NSZZ "Solidarność"
ul. Świętojańska 13
15-082 Białystok
Dyrektor - Biruta Kłepacka
tel. (885) 41-99-58

Ośrodek Doradztwa i Treningu Kierowniczego
ul. Jaśkowa Dolina 78
80-286 Gdańsk
Prezes - Andrzej Filipowicz
tel. (0-58) 41-10-65; (0-58) 41-02-22

Międzynarodowa Szkoła Zarządzania przy Gdańskiej Fundacji Kształcenia Menedżerów (Managers Training Foundation - Regional Management Centre)
ul. Pomorska 68
80-343 Gdańsk-Jelitkowo
Prezes - Krzysztof Śmiglak; osoba kontaktowa - dr Maciej Rydel
tel. (0-58) 57-13-15; (0-58) 51-27-33; fax. (0-58) 36-82-72

Międzynarodowa Szkoła Technologii i Zarządzania przy Politechnice Gdańskiej (International School of Technology and Management)
ul. Majakowskiego 11/12
80-233 Gdańsk
Dyrektor - prof. Mieczysław Myśliwiec
tel. (0-58) 47-25-21; (0-58) 47-23-66; fax. (0-58) 41-58-21

Fundacja Gospodarcza NSZZ "Solidarność" - Centrum Szkolenia
ul. Wały Piastowskie 24
80-855 Gdańsk
Tel. (0-58) 348-412; (0-58) 384-319; fax. (0-58) 38-42-19; (058) 31-71-21

Dyr. Krzysztof Nowak
Katowicka Szkoła Menedżerów
ul. M. Buczka 1b
40-955 Katowice
Prezes - prof. Teodor Kramer; Dyrektor - Krzysztof Nowak
tel. (832) 54-17-52; (832) 59-60-61;

Szkoła Bankowa
ul. Ks. bp. St. Adamskiego 7
40-158 Katowice
Dyrektor Generalny - Jan Świątek; Dyrektor Programowy - Erick Thomas
tel. (832) 51-78-23; (832) 51-31-41; fax. (832) 51-78-23

Śląska Międzynarodowa Szkoła Handlowa
ul. 1 Maja 50
Katowice
tel. (832) 589-273; (832) 598-421; fax. (832) 586-831

Międzynarodowa Szkoła Biznesu "EXBUD" Centrum Biznesu Exbud S.A.
ul. Wesola 51 25-323 Kielce
Dyrektor - dr Robert Zięba
tel. (0-41) 32-60-00; fax (0-41) 32-25-11

Polsko-Amerykańska Szkoła Biznesu przy Krakowskim Towarzystwie Przemysłowym
ul. Starowiślna 13/20
31-038 Kraków
tel. (0-12) 21-98-53; (0-12) 21-72-93; fax (0-12) 21-98-62

Studium Biznesu i Gospodarki Rynkowej przy Uniwersytecie Jagiellońskim
ul. Straszewskiego 27
31-113 Kraków

Profesjonalna Szkoła Biznesu - "Wiktor" Spółka z o.o.
Plac Słowiański 3/II p.
31-141 Kraków
tel. (0-12) 21-61-55; (0-12) 22-70-87 w.8

Lublin Business School (Lubelska Szkoła Biznesu, Regional Management Centre)
ul. Narutowicza 8
20-004 Lublin
Prezes - dr Mirosław Łoboda
tel. (0-81) 294-96; fax. (0-81) 294-96

Centrum Doskonalenia Kadr Kierowniczych Ministerstwa Przemysłu i Handlu (Łódzka Szkoła Biznesu; Niemiecko-Polska Szkoła Biznesu; Austriacko-Polska Szkoła Zarządzania, Politechniczna Szkoła Menedżerska)
Al. Piłsudskiego 8
90-950 Łódź
Dyrektor - dr Szczepan Miłoś
tel. (842) 36-82-72; (842) 36-72-11; fax (842) 36-82-72

Łódzka Szkoła Menedżerów
ul. Piotrkowska 203/205
90-451 Łódź
Dyrektor - Paweł Babil

Międzynarodowe Centrum Szkolenia Menedżerów - Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości przy Uniwersytecie Łódzkim
ul. Rewolucji 1905 r. 41
90-214 Łódź
tel. (842) 308-408

Olsztyńska Szkoła Menedżerów
Olsztyńskie Towarzystwo Gospodarcze PIH
Al. Piłsudskiego 7/9
Olsztyn
Dyrektor - Zygmunt Kurek
tel. (889) 27-26-74; (889) 23-24-47

Studium Młodych Menedżerów przy Towarzystwie Wspierania Inicjatyw Gospodarczych w Płocku
ul. Wieczorka 13
09-400 Płock
tel. (824) 27-223; (824) 29-995; fax. (824) 29995

Szkola Biznesu i Technologii przy Wielkopolskim Centrum Innowacji i Przedsiębiorczości S.A.
Al. Niepodległości 16/18
60-967 Poznań
tel. (0-61) 69-68-01; (0-61) 23-39-15; (0-61) 69-63-85; fax (0-61) 52-73-27

Poznańska Szkoła Menedżerów
ul. Głogowska 10
60-734 Poznań
Prezes - prof. Edward Cyron
tel. (0-61) 66-27-21; (0-61) 69-22-46; fax (0-61) 58-89-19

Wielkopolska Szkoła Biznesu
Al. Niepodległości 10
60-967 Poznań
Prezes - prof. Krzysztof Fonfara

Radomska Szkoła Zarządzania przy NSZZ "Solidarność"
ul. Traugutta 30
26-600 Radom
Dyrektor - Anna Ryciak
tel. (848) 236-43; (848) 238-04

Rzeszowska Szkoła Menedżerów przy Politechnice Rzeszowskiej
ul. W. Pola 2
35-959 Rzeszów
Skr.poczt.85
tel. (817) 412-60; (817) 432-81

Międzynarodowa Szkoła Menedżerów "MARCO Ltd."
05-824 Kludzienko k/Warszawy
adres do korespondencji:
96-102 Skierniewice
skr. poczt. 65
Dyrektor - Bogusław Feder
tel. (0-22) 55-60-46

Zachodniopomorska Szkoła Biznesu przy Uniwersytecie Szczecińskim
ul. A. Mickiewicza 66
71-101 Szczecin
Prezes - prof. Antoni Nowakowski
tel. (0-91) 780-80; (0-91) 760-31; fax. (0-91) 429-92

Studium Podyplomowe Zarządzania Przedsiębiorstwem Pomorska Filia Fundacji Promocji Kadr
ul. Roosevelta 1-2
70-525 Szczecin
Prezes - prof. Janusz Jamroga
tel. (0-91) 342-61

Toruńska Szkoła Biznesu przy Uniwersytecie im. Mikołaja Kopernika
Plac Teatralny 2
87-100 Toruń
tel. (856) 240-19; (856) 216-69; fax. (856) 24602

Sudecki Instytut Zarządzania S.A.
ul. Powstańców Śląskich 1
58-306 Wałbrzych
Prezes - dr Andrzej Szrednicki
tel. (874) 250-28; (874) 258-17

Polska Międzynarodowa Szkoła Zarządzania przy Fundacji Polskiej
ul. Astronomów 3
01-450 Warszawa
tel. (0-22) 37-32-37 w.300; 314; fax 628-16-66

Międzynarodowa Szkoła Zarządzania S.A przy Uniwersytecie Warszawskim
ul. Nowy świat 4
00-497 Warszawa
Prezes - prof. Andrzej K. Koźmiński; Dyrektor - Oktawian Koczuba
tel. (0-22) 625-32-83; fax. (0-22) 625-27-01

Management International Business Service and Managers School (Międzynarodowa Szkoła Zarządzania)
ul. Madalińskiego 31/33
02-544 Warszawa
Dyrektor - prof. Jerzy Kallisiak; osoba kontaktowa - Lech Kurkiliński
tel. (0-22) 48-52-33

Międzynarodowe Centrum Zarządzania przy Konfederacji Pracodawców Polskich
ul. Krucza 36
00-522 Warszawa
tel. (0-22) 29-09-61; (0-22) 28-71-27; (0-22) 29-06-15; fax. (0-22) 28-36-94

Foreign Trade Staff Training Centre
ul. Stawki 2 "INTRACO I"
00-193 Warszawa
Dyrektor - dr Eugeniusz Harasim
tel. (0-22) 635-70-23

Międzynarodowa Szkoła Handlu w Ryń (International School of Commerce in Ryń)
Sekretariat
ul. Krucza 38/42 (p. 303, 304)
00-512 Warszawa
tel. (0-22) 21-10-11 w. 314; 316

Francuski Instytut Zarządzania
Filia w Warszawie
ul. Senatorska 38
00-950 Warszawa
Dyrektor - Michel Muszyński
tel. (0-22) 27-76-40

Polska Fundacja Promocji Kadr
Centrum Informacji Menedżera
ul. Wspólna 4
00-926 Warszawa
Dyrektor - prof. Krystyna Cholewicka-Goździk
tel. (0-22) 628-73-48; fax. (0-22) 628-73-06

Krajowa Szkoła Administracji Publicznej
ul. Wawelska 56
02-067 Warszawa
Dyrektor - prof. Maria Gintowt-Jankowicz
tel. (0-22) 25-12-81

Fundacja "Szkolenie Menedżerów"
ul. Bracka 5 m. 11
00-501 Warszawa
tel. (0-22) 29-51-82

Centrum Prywatyzacji Międzynarodowej Fundacji Rynku Kapitałowego i Przekształceń Własnościowych w RP
ul. Świętokrzyska 12
00-916 Warszawa

Warszawska Szkoła Zarządzania
Plac Żelaznej Bramy 2
Pałac Lubomirskich
00-136 Warszawa
Dyrektor Generalny - prof. Henryk Sadownik
tel. (0-22) 20-22-27; (0-22) 309-51-18; (0-22) 309-55-04

Szkoła Menedżerska "SMen" przy Politechnice Warszawskiej
Pl. Jedności Robotniczej 1 p.13A A
00-661 Warszawa
Tel. (0-22) 29-96-50

Międzynarodowa Szkoła Handlu przy Ministerstwie Współpracy Gospodarczej z Zagranicą
Pl. Trzech Krzyży 5
00-950 Warszawa
skr.poczt. P-22
tel. (0-22) 6935468; (0-22) 6935104; (0-22) 6288649; fax (0-22) 6286808; (0-22) 265562

Otwarte Centrum Szkolenia Biznesu
ul. Żurawia 2/20
00-503 Warszawa
tel. (0-22) 6280322; (0-22) 6257600; fax. (0-22) 6280322

Instytut Kształcenia Ekonomicznego PTE-Centrum Kształcenia Kadry Menedżerskiej
Dom Ekonomistów Polskich
Nowy Świat 49
00-042 Warszawa
tel. (0-22) 27-47-92; (0-22) 27-99-10

Międzynarodowe Centrum Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego
ul. Nowy Świat 4
00-497 Warszawa
Dyrektor - prof. Andrzej Koźmiński
tel. (0-22) 625-32-83; fax. (0-22) 625-27-01

Centrum Szkolenia Menedżerów Ministerstwa Przemysłu i Handlu
ul. Sienkiewicza 11/13
05-510 Konstancin-Jeziorna
Dyrektor - Piotr Waśniewski; osoba kontaktowa - wicedyr. Barbara Puchalska
tel. (0-22) 56-34-32; (0-22) 56-31-59; (0-22) 56-49-11

Centre of Management Promotion (Centrum Promocji Kadr)
ul. Głowackiego 3/5
05-510 Konstancin-Jeziorna
Dyrektor - Krzysztof Żakowski
tel. (0-22) 56-41-08; (0-22) 56-31-59

Wrocławska Szkoła Zarządzania przy Ośrodku Treningu Kierowniczego i Ekonomicznego "OTREK"
ul. Kwiatowa 8
51-120 Wrocław
Prezes - Edmund Skórski
tel. (0-71) 25-83-52; (0-71) 25-83-63

- PROMAG - Ośrodek Kształcenia Działaczy Samorządowych
ul. Raclawicka 2/4
53-146 Wrocław
Dyrektor - Stefan Sterc
tel. (0-71) 61-06-81

Wojewódzki Ośrodek Metodyczny
ul. Dawida 1A
50-527 Wrocław

Henk F. Vullings

Zarządzanie i organizacja w gospodarce rynkowej

Dr H.F. Vullings - konsultant zarządzania,
Hoogovens Ijmuiden, Holandia.

Przemysł krajów wschodnioeuropejskich napotyka na wiele trudności z powodu przestarzałych technologii, zużycia ogromnej ilości materiałów i energii oraz zanieczyszczenia środowiska. Konieczna jest więc restrukturyzacja przemysłu, co wymaga kapitału inwestycyjnego. Jednak niezależnie od tego, jak duże znaczenie ma kapitał inwestycyjny, jedynym decydującym czynnikiem w rozwoju gospodarki rynkowej jest jakość zarządzania i wykształcenie pracowników.

W perspektywie światowej "kapitał ludzki" jest potencjalnie mocnym atutem krajów Europy Wschodniej.

Kwalifikacji zarządzania w gospodarce rynkowej trzeba się uczyć. Należy oczywiście korzystać z podręczników z dziedziny zarządzania, lecz w gruncie rzeczy zarządzanie jest zdolnością, której nabywa się w praktyce, popełniając błędy i ucząc się na tych błędach. Wielu błędów można jednak uniknąć korzystając z doświadczeń innych. Jakość zarządzania jest w rzeczywistości zdolnością do uczenia się.

Na rys.1 przedstawiono koncepcję funkcjonowania przedsiębiorstwa przemysłowego w gospodarce rynkowej. Ramy tej koncepcji zostały opracowane na podstawie doświadczeń przemysłu metalurgicznego i stalowego w Holandii i Japonii, mają jednak zastosowanie również do innych firm przemysłowych.

Oto krótkie objaśnienia rysunku.

Marketing

Funkcja marketingu jest nowością dla firm mających tylko doświadczenie wynikające z działalności w gospodarce kontrolowanej przez rząd. Rozróżnia się trzy poziomy marketingu

Poziom strategii. Firma, która musi podjąć decyzję dotyczącą na przykład inwestycji strategicznej - wpływającej i ograniczającej przyszłe możliwości - rozpoczyna od procesu analizowania własnych mocnych i słabych stron oraz zagrożeń i szans zewnętrznych. Zasadniczym elementem tego procesu jest wizja rozwoju i dążenia przedsiębiorstwa, dokonanie analizy, na ile są one realne oraz jakie będą konsekwencje tych dążeń. Plany zajmują się przyszłością, a podejście realne uwzględnia przeszłość. Dobrym punktem wyjściowym dla rozwoju wizji jest analiza przeszłości, zbadanie mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa w porównaniu z konkurentami, określenie możliwości sprostania szansom zewnętrznym i zagrożeniom. Podstawowym czynnikiem jest dyskusja kierownictwa z różnymi specjalistami zawodowymi, której podstawą są wyniki przeprowadzonej analizy.

Poziom taktyki. Marketing na poziomie taktyki oznacza zewnętrzną i wewnętrzną analizę kombinacji wyrób - rynek - technologia. Analiza ta powinna wynikać z atrakcyjności rynku i wpływać na jego ocenę, na ocenę sytuacji przedsiębiorstwa na rynku, atrakcyjności (nowych) technologii oraz ocenę sytuacji przedsiębiorstwa pod względem rozwoju technicznego. Analiza stanowi podstawę studiów badawczych i działań w dziedzinie rynków i wytwarzania.

Poziom codziennej praktyki. Na poziomie codziennej praktyki należy stosować się do szeregu reguł opartych na doświadczeniu, które łatwo zrozumieć, lecz czasami trudno zastosować w praktyce. Jedną z tych reguł jest "działać zgodnie z życzeniami klienta". Jak jednak poznać te życzenia? Czy przedsiębiorstwo ma strukturę komunikowania się ze swoimi klientami? Jak szybko reaguje na reklamacje klienta? Jak przekazywane są życzenia

klientów wewnątrz organizacji?

Podejmowanie decyzji na podstawie systemu planowania operacyjnego

Różne elementy marketingu, jak jakość wyrobów, cena, promocja, dostawy i dystrybucja, różnią się pod względem ważności w zależności od sytuacji.

W obrębie przemysłu dominujące znaczenie mają zawsze następujące elementy:

- poziom jakości wyrobów,
- dostawy (ilość, niezawodność, przestrzeganie terminów, elastyczność),
- cena (baza kosztowa).

Przedsiębiorstwo musi mieć wytyczone cele dotyczące jakości, kosztów i dostaw; cele te należy realizować i rutynowo doskonalić poziom jakości, kosztów i dostaw.

Podstawą poziomu jakości, kosztów i dostaw jest kontrola procesów. Podstawą zaś kontroli procesów jest motywacja i kwalifikacje kierowników i pracowników.

Istnienie przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej jest możliwe jedynie w przypadku osiągnięcia zysków, które muszą umożliwić inwestycje przyszłościowe i spełnianie funkcji napędowej w gospodarce lokalnej. Przedsiębiorstwo uzyskuje pieniądze rozwijając i realizując cele dotyczące jakości, kosztów i dostaw. Jeżeli cele te charakteryzuje się za pomocą odniesień zewnętrznych, analizy wewnętrznej, zgody i zaangażowania, zwłaszcza tych pracowników, którzy mają wprowadzać zmiany, to można mówić o celach wspólnych. Cele wspólne są nadrzędne nad celami funkcjonalnymi i wydziałowymi, jak sprzedaż, produkcja, przygotowanie, konstrukcja itp.

- Jak organizowany jest w przedsiębiorstwie proces podejmowania decyzji?
- Jak dochodzi się do systemu planowania operacyjnego mającego na celu rozwijanie i realizowanie celów?
- Jaka jest rola każdego i jakie są jego zadania w tych procesach?
- Jakie są konsekwencje i skutki wynikające z charakteru zarządzania?

Umiejętność udzielenia odpowiedzi na te pytania jest mocną stroną przemysłu japońskiego. Zwłaszcza poglądy kierowników przedsiębiorstw w tym kraju na organizację jako mecha-

nizm do podejmowania decyzji i realizacji celów. Logiczną konsekwencją przejęcia tych poglądów jest przywiązanie wagi do jakości, kosztów i zarządzania logistyką.

Zarządzanie jakością, kosztami i logistyką

Zarządzanie jakością, kosztami i logistyką oznacza tworzenie sprzężeń między funkcjami a wydziałami. Wydział sprzedaży na przykład życzy sobie, aby było dużo modeli, częste ich zmiany, wysoka jakość i dobrze zaprojektowany wygląd. Wydział produkcji natomiast życzy sobie długich serii, niewielu odmian, niewielu zmian modeli, średniej jakości i łatwej technologii produkcji. Takie same różnice poglądów istnieją pomiędzy innymi wydziałami. Sprzężeniami tymi zajmuje się zarządzanie jakością, kosztami i logistyką.

Specyficznym elementem zarządzania jakością (składającego się z planowania jakości, kontroli i doskonalenia) są przepisy prawne Europejskiej Wspólnoty Gospodarczej dotyczące odpowiedzialności za wyrobę. Przepisy te powodują konsekwencje dla systemu zapewnienia jakości w firmach eksportujących do EWG. Model ten umożliwia określenie priorytetów i planowanie działań. Najważniejszym czynnikiem jest jednak wyznaczenie jasnych celów przedsiębiorstwa oraz określenie czynników krytycznych, które będą przydatne do zarządzania informacjami.

Zarządzanie zmianami

Istnieją dwa rodzaje zmian organizacyjnych:

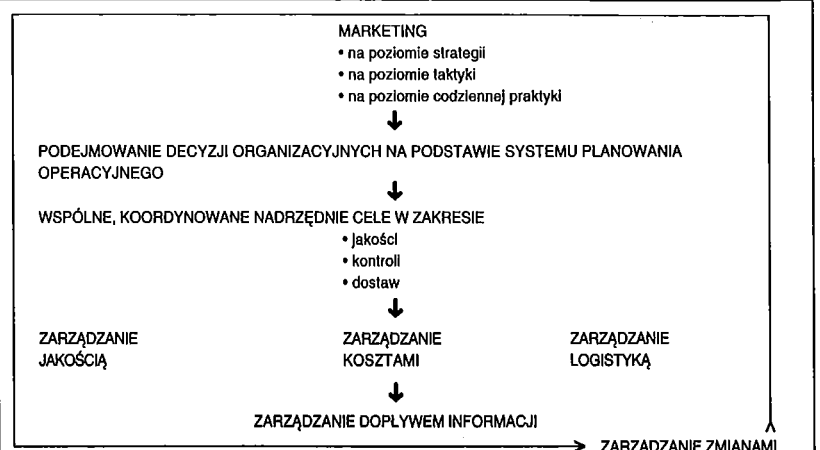


Tabela. 1. Ramy koncepcyjne funkcji zarządzania w przedsiębiorstwie przemysłowym

- ciągłe udoskonalenia, które cechują małe, nieradykalne kroki na podstawie konwencjonalnego know-how i potencjału ludzkiego;
- innowacyjność, którą cechują dramatyczne, duże kroki, zorientowanie na technologię i duże zapotrzebowanie na kapitał.

Tempo udoskonalień jako stosunek pomiędzy jakością i ceną jest znacznie wyższe w Japonii w porównaniu ze Stanami Zjednoczonymi i Europą. Zmiany na Zachodzie odznaczają się raczej innowacyjnością, w Japonii raczej ciągłymi udoskonaleniami. Przedsiębiorstwo, które chce sprostać konkurencji japońskiej, musi poprawić stosunek między jakością i kosztami przez lepsze rozwiązywanie problemów w organizacji. Ogólnie potrzebny jest program instrukcyjny dla kierownictwa i pracowników dotyczący metod rozwiązywania problemów oraz organizacja wspomagająca inicjowanie małych grup jakości. Jednak każdy proces zmian powinien cechować:

- energia i ambicja,
- strategia: jakie są nasze cele, jaki jest nasz wkład w realizację celów?
- struktura: jak organizujemy się do wykonania naszych zadań?
- kwalifikacje: jakie kwalifikacje są nam potrzebne?
- wspomaganie: jakiego wspomagania potrzebujemy od innych?
- styl: jak współdziałamy między sobą?

Bardzo poważnym błędem jest wpływanie na motywację pracowników jedynie środkami technicznymi, jak systemy wynagrodzeń itp. Jeżeli motywacja pracowników jest niska, to w znacznej mierze jest to skutek niewłaściwych metod zarządzania. Zdolność rozwiązywania problemów oparta na motywacji i kwalifikacji kierownictwa i pracowników ma dla organizacji działającej w gospodarce rynkowej takie samo znaczenie, jak morale każdej armii w czasie wojny.

H.F.Vulling

PRZYPOMNIENIA

SPROSTOWANIA

CIEKAWOSTKI

Powrót do Bogdanowa w ZSRR

Aleksander Aleksandrowicz Bogdanow (właściwe nazwisko Malinowski) dał się poznać jako indywidualność wybitna w wielu dziedzinach: ekonomii, filozofii, teorii organizacji i medycynie eksperymentalnej (z wykształcenia był lekarzem).

Jego "Krótki kurs

ekonomii" zdobył z początkiem naszego stulecia ogromną popularność. Miał wiele wydań, nie tylko po rosyjsku. W.I.Lenin w recenzji tego popularnego podręcznika pisał, że "książka Bogdanowa jest nadzwyczajnym zjawiskiem w naszej literaturze ekonomicznej". Ale gdy Bogdanow

wydał w 1905 r. "Empirio-monizm", nawiązujący do idealistycznych koncepcji filozoficznych Macha, został skrytykowany przez Lenina w pracy "Materializm a empiriokrytycyzm". Ta krytyka za "machizm" wczesnych prac filozoficznych Bogdanowa w okresie stalinowskim została

rozciągnięta na cały dorobek, w tym także na prekursorskie w dziedzinie teorii systemów, prakseologii i teorii organizacji 3-tomowe dzieło pt.

"Uniwersalna nauka organizacji (Tektologia)".

Parę dziesiątków lat temu próbował rehabilitować "Tektologię" prof. T.Kotarbiński pisząc, że "(...) pora zdjąć indeks z tego niezmiernie pomysłowego i pełnego wnikliwych spostrzeżeń dzieła".

W 1980 r. wydano w



Richard Floyd Nicholls

Strategia reklamy

Nicholls R.F. - Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

Zadaniem strategii reklamy jest określenie, jakie specyficzne zadania marketingowe będzie wykonywała reklama i w jaki sposób te zadania realizuje. Określenie strategii reklamy wymaga udzielenia odpowiedzi na pięć związanych ze sobą pytań:

- do czego reklama zmierza? (cel)
- na co reklama jest ukierunkowana? (kierunek)
- w jaki sposób będzie realizowana? (treść)
- gdzie i kiedy? (środki przekazu)
- jak może być oceniana jej efektywność? (pomiar)

Wszystkie te zagadnienia należy rozważyć i zbadać przed wydaniem nawet najmniejszej kwoty na środki przekazu.

Do czego zmierza reklama?

Reklama może służyć wykonaniu wielu zadań. Ma ona nie tylko spowodować, aby klienci natychmiast biegli i kupowali wyrób. Istnieją cele długookresowe i krótkookresowe.

1. Nakłonienie klientów do poczynienia niezwłocznego zakupu.
2. Powiadomienie klientów o możliwości nabycia wyrobu. Oto podstawowe informacje, które należy przekazać:

- gdzie można wyrób nabyć,
 - co wyrób zapewni klientowi, (jakie korzyści wyrób zapewni klientom),
 - ile będzie kosztował.
3. Spowodowanie próbnych zakupów. Klienci mogą powiedzieć, czy wyrób im odpowiada dopiero po jego wypróbowaniu. Dlatego wiele organizacji podejmuje działania powodujące dotarcie ich wyrobów do rąk klientów, na przykład poprzez bezpłatne wypróbowanie lub specjalną transakcję (partię próbną lub obniżoną cenę).
 4. Stworzenie pewności marki (znaku firmowego) i osiągnięcie lojalności klientów wobec marki.
 5. Zwiększenie częstotliwości użytkowania wyrobu.
 6. Promowanie nowych sposobów użytkowania (nowych zastosowań) wyrobu.
 7. Zachęcenie dystrybutorów do czynienia zapasów i aktywnej sprzedaży wyrobu.
 8. Zdobywanie dobrej opinii o przedsiębiorstwie. Na ten cel wiele organizacji wydaje mnóstwo pieniędzy.
 9. Powiadomienie o nowych usługach.
 10. Przewyciężenie negatywnego efektu poprzedniej reklamy (czasami reklama powoduje spadek sprzedaży).

PRZYPOMNIENIA

SPROSTOWANIA

CIKAWOSTKI

Kanadzie skróć "Tektologii" pt. "Essays in Tektology". W 1982 r. K.Perechuda obronił w Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego pracę doktorską pt. "Rekonstrukcja systemowo-tektologicznej teorii organizacji (myśl organizacyjna A.Bogdanowa)", napisaną pod kierunkiem prof. T.Pszczołowskiego.

Ale jeszcze w 1984 r. akademik N.N.Mojsiejew w książce pt. "Ludzie i cybernetyka" pisał "Niestety, i dzisiaj w naszej literaturze nazwisko Bogdanowa jest często pomijane (...)".

Być może właśnie książka prof. Mojsiejewa jest "jaskółką" zdjęcia anatomii z dzieła Bogdanowa w Związku Radzieckim. W drugim rozdziale tej książki zatytułowanym "Organizacja i teoria organizacji" jeden

z podrozdziałów nosi tytuł: "Wracamy znowu do »Tektologii«".

Porównując znaczenie naukowe tektologii Bogdanowa do tablicy Mendelejewa, prof. Mojsiejew stwierdza, że "wyjściową przesłanką, osnową przewijającą się przez całą Bogdanowską "Tektologię", jawi się idea, że liczba form architektonicznych materii jest znacznie uboższa od różnorodności, w którą tak bogata jest rzeczywistość. Ten fakt stwarza możliwość formowania swego rodzaju teorii strukturalnych systemów organizacji świata materii. Równocześnie on (Bogdanow - przyp. Z.M.) rozpatruje strukturę nie jako coś zastygłego, lecz nieprzerwanie zmieniające-

go się pod wpływem zewnętrznych czynników i działania systemu."

Nieco dalej autor książki "Ludzie i cybernetyka" pisze: "Bardzo ważne jest to, że A.Bogdanow ciągle podkreśla nierozdzielność współzależności rozwoju organizacji i funkcjonowania systemu. Przy tym nie może mieć miejsce nie tylko rozwój struktury organizacyjnej, ale również zastój, a nawet regres. W pewnych warunkach zmiany organizacji dokonują się powoli, ale mogą zaistnieć i takie sytuacje, kiedy zmiana jednej formy architektonicznej na drugą następuje burzliwie".

Prof. Mojsiejew omawia szereg innych wątków teoretycznych zawartych w "Tektologii", dając do niektórych krytyczny

komentarz. Podkreśla, że tak modna w ostatnich czasach teoria katastrof, której autorstwo przypisuje się znanemu francuskiemu matematykowi i filozofowi R.Tom'owi, miała swoje prazródło w teorii kryzysów Bogdanowa. Wreszcie cytuje "Encyklopedyczny słownik filozoficzny" z 1983 r., w którym pod hasłem "Bogdanow" pisze się m.in.: "W szeregu prac radzieckich i zagranicznych autorów zaznacza się, że niektóre twierdzenia tektologii wyprzedziły idee cybernetyki (sprzężenie zwrotne, modelowanie itp.). Można więc powiedzieć, że w pierwszej połowie lat osiemdziesiątych nastąpił w ZSRR powrót do myśli A.A.Bogdanowa.

11. Reklama prostująca (sprostowanie). Czasami wymagają tego przepisy prawne.

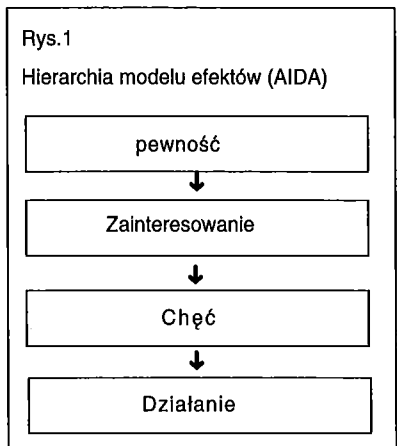
Na co reklama jest ukierunkowana?

Reklamujący powinien określić, do kogo będzie usiłował dotrzeć, czyli swoich docelowych odbiorców. Od tego będzie zależało zadanie reklamy. Wymaga to formalnych badań rynku. Reklamujący zamierza dotrzeć do przeciętnych nabywców wyrobów własnej firmy lub do stałych odbiorców wyrobów firmy konkurencyjnej, albo wyrobów innego rodzaju. Oto przydatne sposoby klasyfikacji docelowych odbiorców.

- Według użytkownika wyrobu:
 - + wszyscy użytkownicy,
 - + stali odbiorcy dużych ilości,
 - + przeciętni użytkownicy,
 - + rzadcy użytkownicy,
 - + dotychczas nie kupujący wyrobu;
- Według cech grupy:
 - + płeć: mężczyźni, kobiety,
 - + wiek: 1-4, 5-10, 11-18, 19-34, 35-49, 50-64, pow. 65,
 - + zawód: według grup zawodowych, np. kierownicy, fachowcy, urzędnicy, robotnicy wykwalifikowani, przyuczeni, niewykwalifikowani,
 - + wykształcenie: podstawowe, średnie, wyższe,
 - + region: według województw, okręgów miejskich i wiejskich,
 - + klasa społeczna: wyższa, średnia, robotnicza (pracownicza),
 - + nawyki czytelnictwa: prasa ogólnokrajowa, regionalna lub lokalna; codzienna, tygodniowa, miesięczniki; ogólna lub specjalistyczna; gazety lub magazyny; prasa popularna lub kwalifikowana.

Sposoby dotarcia do potencjalnych klientów

Po określeniu rynku i motywów prowadzenia reklamy, należy ustalić, w jaki sposób reklama będzie przekazywana. Jest to czas na sformułowanie twórczej strategii. W zależności od rodzaju wyrobu, docelowych odbiorców i zadania, jakie ma spełnić reklama, jej treść może być oparta na jednej z następujących struktur: opowiadanie, problem/rozwiązanie, argumenty logiczne, demonstracja wyrobu, świadectwa (np. jakości), powołanie się na osobę autorytatywną, specjalne efekty/nastroje, przykłady z życia, stan niepewności, satyra/humor, analogia,



fantazja lub cechy osobowe.

„Jak” będzie zależał w reklamie częściowo od tego, w jakim stadium w procesie decyzji kupna znajdują się docelowi odbiorcy. Najbardziej znany jest model oparty na założeniu, że klienci przechodzą przez kolejne stadia w kierunku zakupu wyrobu, a reklama oddziałuje pomagając w przesuwaniu się przez te stadia (rys. 1)

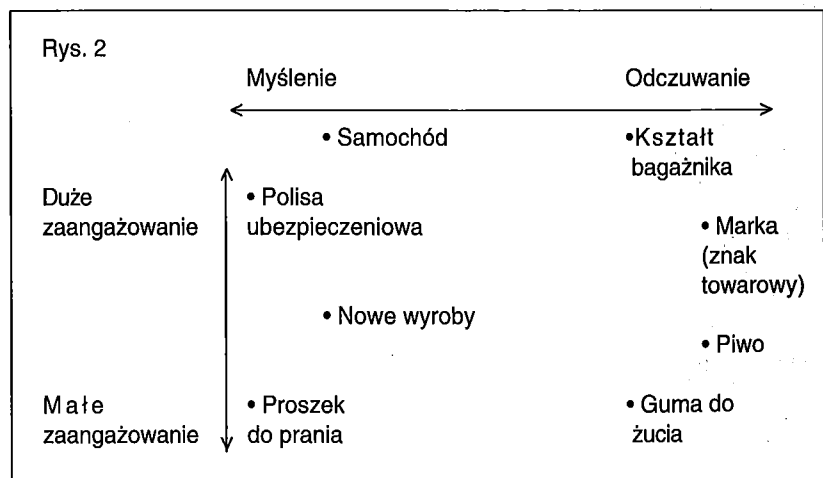
Jeżeli model ten może mieć zastosowanie do wyrobu, należy rozważyć, w jakim stadium znajdują się docelowi odbiorcy. Model ten jest zawodny w przypadku wielu wyrobów, albo gdy

oderwaniu, musi ona odnosić się do mentalności odbiorców docelowych i do normalnego dla wyrobu procesu podejmowania decyzji kupna. Ponadto, każdy wyrób może wymagać specyficznej strategii twórczej (i reklamy) ze względu na różnych odbiorców docelowych.

Decyzja o środkach przekazu (gdzie i kiedy)

Wiadomości reklamowe docierają w wielu postaciach i są przekazywane różnymi metodami: w postaci tekstu, obrazów nieruchomych lub ruchomych, kolorowych lub czarno-białych. Metody transmisji określa się terminem „środki reklamy”. Do głównych środków reklamy zalicza się:

- prasę - czasopisma krajowe, czasopisma regionalne, niezależne czasopisma lokalne, magazyny i periodyki, dzienniki handlowe i profesjonalne;
 - telewizję, radio, kino,
 - plakaty (transparenty) i reklama na środkach transportu.
- Kampania reklamowa może posługiwać się tylko jednym środkiem, lecz zwykle są one różne. W ocenie i doborze właściwych środków, należy u-



klient nie zastanawia się nad dokonaniem zakupu lub podejmuje decyzje na podstawie kryteriów emocjonalnych. Tę zawodność przewyższa nowszy model, w którym bliźniacze kryteria „zaangażowania” i „racjonalności” są wykorzystane do określenia rodzajów decyzji dotyczących różnych zakupów. Model ten ma postać tak zwanej szachownicy planowania FCB. Wyroby są na niej umieszczane zgodnie ze stopniem zaangażowania i racjonalności, występujących w decyzjach zakupu (rys. 2.) Należy pamiętać, że twórcza strategia nie może być kształtowana w

względniac następujące kryteria:

- cechy fizyczne środka przekazu np. dźwięk, wizja, kolor, jakość reprodukcji,
- cechy demograficzne docelowych odbiorców,
- możliwość segmentacji geograficznej,
- społeczno-ekonomiczne grupy, do których należą odbiorcy,
- elastyczność w docieraniu do różnych odbiorców,
- trwałość (żywość) reklamy,
- możliwość powtórzenia (dokładnego przypomnienia) reklamy i w razie potrzeby przypomnienia później,





- sposób, w jaki odbiorcy korzystają ze środka przekazu, na przykład: stopień uwagi, pora dnia, stosunek do reklamy i ogłoszeń,
- elastyczność systemu przyjmowania zamówień,
- gdzie reklamują się konkurenci,
- efekt wtórny środka przekazu, tj. środek przekazu może wywoływać efekt pośrednika lub kształtować odczucia odbiorców wobec reklamującego i treści reklamy,
- możliwość późniejszej oceny efektywności.

Pomiar efektywności reklamy

Reklama jest kosztowna, a więc mierzenie jej efektywności ma duże znaczenie. Oddzielenie efektów reklamy od innych czynników - takich jak jakość wyrobu, dystrybucja, promocja i działalność konkurencyjna - może być trudne. Są jednak techniki o różnym stopniu doskonałości, które mogą być w tym pomocne. Należy pamiętać, że przed oceną efektywności trzeba wyjaśnić cele tego procesu.

Oto różne techniki pomiaru efektywności reklamy.

1. Porównywanie wyników sprzedaży (tygodniowych, miesięcznych, kwartalnych, rocznych).
2. Testy różnych sprzedaży: należy zmierzyć sprzedaż w regionach, gdzie wyroby były reklamowane oraz w regionach bez reklamy.
3. Sprawozdania od dystrybutorów i sprzedawców.
4. Metody sortowania i liczenia, jak nadsyłanie załączonych kuponów, zapytania telefoniczne z powołaniem się na ogłoszenie. Można sporządzać różne kalkulacje, na przykład: koszt jednego zapytania ofertowego, koszt jednego zamówienia, stopień przekształcania się zapytań ofertowych w zamówienia.
5. Dyskusje grupowe lub w wyspecjalizowanych zespołach. Mogą one

dostarczyć cennych informacji o stosunku wybranej grupy docelowych odbiorców do danego materiału reklamowego, na przykład jak go przyjmują, jak na niego reagują. Odkrywcze mogą być indywidualne wywiady szczegółowe.

6. Wstępne sprawdzenie. Sprawdzenie materiału reklamowego przed jego przekazaniem środkom przekazu może przyczynić się do odrzucenia złych materiałów przed opłaceniem kosztownych środków przekazu. Sprawdzenia wstępne są zwykle czynnościami wymuszonymi i aczkolwiek pomagają w określeniu jakości materiału, dają jednak mało wskazówek dotyczących tego, czy materiał reklamowy zostanie zauważony.

7. Reakcja pracowników. Reklamując usługi można wpływać pozytywnie lub negatywnie na zachowanie pracowników. Pracownicy są ważną "drugą publicznością" dla reklamy. W związku z tym w organizacji usług duże znaczenie mają informacje o reakcji pracowników na materiały reklamowe, zarówno w czasie oceny wstępnej, jak i późniejszej.

8. Testy powoływania się badają, ilu docelowych odbiorców (próbka statystyczna) powoła się na materiał reklamowy.

Testy zawierają:

- + niewspomagane przedsięwzięcia dotyczące przypomnienia: przedsięwzięcia, w których nie udziela się pomocy w odszukaniu informacji w pamięci,
- + wspomagane przedsięwzięcia dotyczące przypomnienia: przedsięwzięcia, w których pomagają odbiorcy w wyszukaniu przyjętej informacji,
- + demonstrowane przedsięwzięcia przypominające: są to badania, których celem jest określenie, jaki procent widzów może powtórzyć nazwę reklamowanego wyrobu i jeden odcinek materiału reklamowego.

9. Proste przedsięwzięcia rozpoznaw-

cze polegają na przedstawieniu materiału reklamowego i zadaniu pytania, czy widz pamięta, że już go widział. Samo rozpoznanie czy przypomnienie materiału reklamowego nie oznacza jeszcze, że badani wierzą w jego treść.

Wnioski

Wynikiem końcowym badań może być wizualny lub werbalny twórczy materiał reklamowy, jednak jego sukces powinien być oceniany w kategoriach korzyści przynoszonych przedsiębiorstwu.

Trzeba więc opracować starannie przemyślaną strategię reklamową w celu maksymalizacji efektywności zespołu twórczego.

Niniejszy artykuł przedstawił pięć głównych elementów niezbędnych w jasnej i efektywnej strategii reklamowej:

- 1) dobrze określony motyw reklamy,
 - 2) formalna identyfikacja docelowego rynku/odbiorców,
 - 3) dobór właściwej i kreatywnej metody,
 - 4) staranna i racjonalna ocena doboru środków przekazu,
 - 5) propozycje dotyczące planowanego pomiaru efektywności materiałów reklamowych.
- Uwzględnienie tych pięciu elementów (motyw, rynek, metoda, środek przekazu, pomiar) zapewni właściwe postępowanie przy reklamowaniu wyrobów.

Richard Floyd Nicholls

1. BOOKA. CARYN.: Telewizyjne ogłoszenia handlowe Crahn 1970.
2. VAUGHN R.: Jak funkcjonuje reklama: model planowania Journal of Advertising Research; 1980, nr 5, s. 27-33.

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

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

Ryszard Borowiecki
 Andrzej Jaki

Wycena wartości firmy metodą fazową

Dr hab.R.Borowiecki, mgr A.Jaki - Instytut Ekonomiki Przemysłu Akademii Ekonomicznej w Krakowie

Przebudowa stosunków własnościowych w gospodarce stwarza szereg problemów związanych z wyborem dróg, wariantów oraz zakresu prywatyzacji. W procesie prywatyzacji ogromną rolę odgrywa problem wyceny zarówno całych przedsiębiorstw, jak i poszczególnych składników ich majątku. Teoria i praktyka wyceny firmy wykorzystują wiele różnorodnych sposobów wartościowego ujęcia majątku przedsiębiorstwa i jego samego jako organizmu zdolnego do generowania zysków, a tym samym przynoszenia jego właścicielowi (lub grupie właścicieli) określonych korzyści.

Wobec braku własnego dorobku oraz doświadczeń - zwłaszcza w dziedzinie wyceny przedsiębiorstw (firm) jako całości - wydaje się celowe sięgnięcie do dorobku innych krajów oraz wskazanie możliwości jego wykorzystania w Polsce. Ostatecznym celem każdej wyceny jest poznanie rzeczywistej wartości poszczególnych składników majątku oraz wartości całego przedsiębiorstwa. Niniejszy artykuł prezentuje wybrane metody wyceny należące do grupy metod dochodowych. Metody te - z racji swoich niewątpliwych zalet oraz wcześniejszych zastosowań - mogą i powinny być wykorzystane również w warunkach transformacji naszego systemu gospodarczego.

Ogólna charakterystyka metody

Metody dochodowe wiążą wartość przedsiębiorstwa z osiąganymi przez nie dochodami. Wartość przedsiębiorstwa jest wówczas równa sumie zdyskontowanych zysków (dywidend, cash flow itp.), jakie osiągnie ono w okresie swojego funkcjonowania. Ważnym problemem natury praktycznej jest sposób, w jaki szacowane będą przyszłe zyski. Wieloletnie studia teoretyczne oraz doświadczenia praktyczne doprowadziły do powstania tzw. metody fazowego zdyskontowania zysków. Opierając się na tej metodzie wartość przedsiębiorstwa wyraża się za pomocą formuły:

$$W = \sum_{t=1}^m Z_t^I \cdot V^t + \sum_{t=m+1}^{m+n} Z_t^{II} \cdot V^t + Z^m \cdot \frac{1}{r} \cdot V^{m+n} \quad (1)$$

Faza I Faza II Faza III

* - X

- gdzie:
- W - poszukiwana wartość przedsiębiorstwa,
 - Z_t^I, Z_t^{II} - zyski netto w kolejnych latach I oraz II fazy,
 - Z^{III} - przeciętny roczny zysk netto w fazie III,
 - m - długość fazy I,
 - n - długość fazy II,
 - r - stopa dyskontowa,
 - V - współczynnik dyskontujący ($V = \frac{1}{1+r}$) (2)

Faza I - obejmująca z reguły okres pierwszych trzech lat - zawiera zyski szacowane w sposób szczegółowy dla poszczególnych lat;

Faza II - (z reguły dalsze pięć lat) obejmuje zyski przewidywane przy uwzględnieniu trendu rozwojowego, jakiego oczekuje się, opierając się na szczegółowych szacunkach przeprowadzanych w fazie I;

Faza III - obejmuje kolejne lata z reguły zaczynając od dziewiątego roku. W fazie tej przyjmuje się, że w kolejnych latach (przy założeniu, że liczba lat, w których przedsiębiorstwo przynosić będzie zyski, jest nieskończona) przedsiębiorstwo przyniesie roczny zysk na poziomie Z^m . Szacunku dokonuje się opierając się na przewidywanej wielkości zysku w ostatnim roku fazy II. Oznaczając W_{II} jako sumę zdyskontowanych zysków fazy III otrzymuje się:

$$W_{II} = \sum_{t=m+n+1}^{\infty} Z^m \cdot V^t = \sum_{t=m+n+1}^{\infty} Z^m \cdot \frac{1}{(1+r)^t} \quad (P \rightarrow \infty) \quad (2)$$

Poszczególne składniki sumy tworzą ciąg geometryczny o wyrazie pierwszym

$$\frac{Z^m}{(1+r)^{m+n+1}} \quad \text{i iloczynnie} \quad \frac{1}{1+r}$$

* - X



Korzystając ze wzoru na sumę wyrazów ciągu geometrycznego W_{III} wyniesie:

$$W_{III} = \frac{Z^m}{(1+r)^{m+1}} \cdot \frac{1 - \frac{1}{(1+r)^p}}{1 - \frac{1}{1+r}} = \frac{Z^m}{(1+r)^{m+1}} \cdot \frac{1 - \frac{1}{(1+r)^p}}{r} = \frac{Z^m}{(1+r)^{m+1}} \cdot \frac{1}{r} \cdot \left(1 - \frac{1}{(1+r)^p}\right) \quad (3)$$

Ponieważ $p \rightarrow \infty$, zatem $\frac{1}{(1+r)^p} \rightarrow 0$ i wówczas

$$W_{III} = \frac{Z^m}{(1+r)^{m+1}} \cdot \frac{1}{r} = Z^m \cdot \frac{1}{r} \cdot V^m \quad (4)$$

W ten sposób otrzymuje się zdyskontowaną sumę zysków w fazie III, która stanowi trzeci człon wzoru (1).

Przedstawiona tu metoda bywa niekiedy stosowana w sposób odmienny. Poszczególne fazy mogą obejmować okres krótszy lub dłuższy. Formuła obliczeniowa może obejmować również tylko dwie fazy, między innymi dlatego, że przedsiębiorstwa mają duże trudności we właściwym oszacowaniu zysków za najbliższe 3-5 lat, nie mówiąc o okresie dłuższym. Dlatego proponuje się rozczłonkowanie dwufazowe, gdzie pierwsza faza obejmuje szczegółowe szacunki (okres 3-5 lat), a faza druga - średnie roczne zyski w dalszym okresie.

Metoda fazowa stanowi rozwinięcie zwykłej metody dochodowej. Bywa ona również stosowana w odniesieniu do przepływów pieniężnych (cash flows). Wówczas formuła rachunku przyjmie postać:

$$W = \sum_{t=1}^m C_t \cdot V_t + \frac{C}{r} \cdot V^m \quad (5)$$

gdzie:

- C_t - przepływy pieniężne w roku t ,
- C - średnie roczne przepływy pieniężne w fazie II,
- pozostałe oznaczenia, jak we wzorze (1).

Przedstawiona formuła odpowiada tzw. metodzie dyskontowania przepływów pieniężnych (DCF - Methode), która rozwinęła się i została spopularyzowana w USA. Zastępuje ona metody oparte na pomiarze dochodu, wartości księgowej oraz wykorzystujące wskaźniki P/E^3 . Wspomniane metody w warunkach wzrostu inflacji i związanym z tym spadkiem wartości dolara mogą prowadzić do zaniżonej wyceny przedsiębiorstwa⁴.

Metoda fazowego dyskontowania zysków, pomimo swoich oczywistych zalet, spotyka się również z krytyką, która akcentuje sposób, w jaki szacowane są przyszłe zyski firmy. Metoda ta nie uwzględnia bowiem wzrastającej z roku na rok niepewności oraz ryzyka, które to czynniki w znacznym stopniu wpływają na wielkość przyszłych zysków. Jest to związane z takimi zjawiskami, jak np. deprecjacja pieniądza,

zmiana kursów walut, powstawanie nowych produktów, czy zmiana sytuacji politycznej⁵. Czynniki te mogą w znacznym stopniu wpłynąć na wielkość oraz zróżnicowanie przyszłych zysków, a tym samym na możliwość popełnienia błędów przy ich szacowaniu. Im przyszła wartość jest bardziej oddalona od roku bazowego, tym większa jest możliwość popełnienia błędu przy jej prognozowaniu. Znajduje to swoje odbicie w malejących z roku na rok współczynnikach prawdopodobieństwa, które uzupełniają formułę rachunku.

Przykład zastosowania metody fazowej

Posługując się omówionymi metodami dokonano wyceny przedsiębiorstwa "ZP"⁶. Przykład ten ilustruje metody wyceny oraz uwarunkowania ich zastosowania.

Zyski netto przedsiębiorstwa "ZP" dla poszczególnych lat okresu obliczeniowego wynoszą (w mln zł): 1991 r. - 2850; 1992r. - 4630; 1993r. - 5150; 1994r. - 5420; przeciętny roczny zysk w następnych latach - 6020. Posługując się metodą fazową (w ujęciu dwufazowym) otrzymujemy:

$$W = \sum_{t=1}^4 Z_t \cdot V^t + \frac{Z^m}{r} \cdot V^m \quad (6)$$

Rachunek zostanie przeprowadzony dwuwarntowo, przy założeniu stopy dyskontowej 8% i 12%. Tabela 1 przedstawia kolejne fazy przeprowadzanych obliczeń.

Tabela 1
Obliczanie wartości przedsiębiorstwa "ZP" metodą fazową

Lata	Zysk	r=0,08		r=0,12	
		V^t	$Z_t \cdot V^t$	V^t	$Z_t \cdot V^t$
1	2850	0,926	2639,10	0,893	2545,05
2	4630	0,857	3967,91	0,797	3690,11
3	5150	0,794	4089,10	0,712	3713,15
4	5420	0,735	3983,70	0,636	3447,12
5 i dalsze	6020		55308,75		31906,00
E			69988,56		45301,43

* - X

Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych z przedsiębiorstwa oraz wzoru (6).

Sumy otrzymane w wyniku obliczeń stanowią wartości przedsiębiorstwa "ZP" obliczoną pomocą metody fazowej przy uwzględnieniu stóp dyskontowych na poziomie 8% i 12%. Zatem dla $r=0,08$ - $W=69988,56$ mln zł; gdy

$r=0,12$ - $W=45301,43$ mln zł.

Jak wskazują dane z tabeli 1, otrzymane wartości zależą odpowiednio w 79%; 70% od zysków z roku piątego i dalszych lat. Zatem szacowana dzisiaj suma wartości przyszłych zysków jest w znacznej mierze zdeterminowana zyskami z okresu, dla którego istnieje największa możliwość popełnienia błędów prognozy. Uwzględniając powyższy fakt wprowadzono do rachunku współczynniki prawdopodobieństwa p_t . Tabela 2 przedstawia sposób przeprowadzenia wyceny uw-

zgodnią czynnikiem niepewności dotyczącej wysokości przyszłych zysków.

Tabela 2
Obliczanie wartości przedsiębiorstwa "ZP" z uwzględnieniem współczynników prawdopodobieństwa

Lata	Z ₁	Z ₁ ²	P ₁	Z ₁ ² ·P ₁	W ₁	W ₂	W ₃	W ₄	W ₅
1	2850	2850	1,0	2850	2850				
2	4630	+1780	0,8	+1424	2850	+1424			
3	5150	+520	0,6	+312	2850	+1424	+312		
4	5420	+270	0,4	+108	2850	+1424	+312	+108	
5	6020	+600	0,2	+120	2850	+1424	+312	+108	+120

Z^x - Zysk netto w kolejnych latach okresu obliczeniowego przedstawiony jako zmiana (przyrost lub spadek) zysku w stosunku do roku poprzedzającego;
W_k - wartości cząstkowe, tworzące w sumie całkowitą wartość przedsiębiorstwa.

Źródło: Obliczenia własne na podstawie pracy: C.Helbling, Unternehmensbewertung..., op.cit., s. 98-100.

Zakładając, że przedsiębiorstwo przynosić będzie roczne zyski przez nieskończoną liczbę lat oraz przyjmując stopę dyskontową r, cząstkowe wartości W_k obliczamy w następujący sposób:

$$W_1 = \sum_{t=1}^n \frac{2850}{(1+r)^t} \quad (7)$$

Przekształcając analogicznie jak w przypadku wyprowadzenia wzoru (1) wartość W₁ wyniesie:

$$W_1 = \frac{2850}{r} \quad (8)$$

Podobnie:

$$W_2 = \sum_{t=1}^n \frac{1424}{(1+r)^t} = \frac{1}{1+r} \cdot \sum_{t=1}^n \frac{1424}{(1+r)^t} + \frac{1}{1+r} \cdot \frac{1424}{r} \quad (9)$$

$$W_3 = \sum_{t=3}^n \frac{312}{(1+r)^t} = \frac{1}{(1+r)^2} \cdot \frac{312}{r} \quad (10)$$

$$W_4 = \sum_{t=4}^n \frac{108}{(1+r)^t} = \frac{1}{(1+r)^3} \cdot \frac{108}{r} \quad (11)$$

$$W_5 = \sum_{t=5}^n \frac{120}{(1+r)^t} = \frac{1}{(1+r)^4} \cdot \frac{120}{r} \quad (12)$$

* - X

Analogicznie do poprzedniego przykładu wyceny, rachunek zostanie przeprowadzony dla stóp dyskontowych 8% oraz 12%. Po podstawieniu do wzorów 8 - 12 otrzymano wartości przedsiębiorstwa "ZP":

- dla r=0,08

$$W = \sum_{k=1}^5 W_k = 57624,5 \text{ mln zł}$$

- dla r=0,12

$$W = \sum_{k=1}^5 W_k = 38424,05 \text{ mln zł}$$

Zaproponowane w artykule metody dokonywania wyceny prywatyzowanych przedsiębiorstw, pomimo pewnych wad (jak np. założenie nieskończenie długiej zdolności przedsiębiorstwa do generowania zysków), stanowią uzupełnienie innych metod wartościowania firm, a powiązane z nimi mogą z pewnością umożliwić bardziej obiektywne spojrzenie na problem wartości przedsiębiorstwa. Wycena wartości firmy wykonana za pomocą wielu metod i procedur umożliwia poznanie i wyodrębnienie czynników różnicujących jej wyniki, a tym samym stanowi podstawę do wyboru metody najbardziej racjonalnej z punktu widzenia podmiotów zainteresowanych jej wynikami. Należy przy tym pamiętać, że każda wycena składa się z grupy niepowtarzalnych czynności. Niezależnie od mogących wyłonić się schematów, powinna mieć ona jednak charakter zindywidualizowany, odpowiadający w pełni celowi jej dokonywania oraz indywidualnym cechom wycenianego przedsiębiorstwa i warunkom jego funkcjonowania.

R.Borowiecki, A.Jaki

1) Metoda ta jest znana w literaturze niemieckojęzycznej jako: "Die Methode der Diskontierung der für drei Phasen geschätzten Gewinne" względnie "Phasenmethode". Zob. Stellungnahme des IdW: Grundsätze zur Durchführung von Unternehmensbewertungen. (W:) C.HELBLING, Unternehmensbewertung und Steuern, IdW - Verlag GmbH, Düsseldorf 1991, s.541-574.

2) C.HELBLING, Unternehmensbewertung...op.cit., s.89; Bewertung von Unternehmen in der DDR, IdW - Verlag GmbH, Düsseldorf 1990, s.39-40.

3) Zob. szerzej na ten temat: Kierunki przekształceń własnościowych w gospodarce. Aspekt teoretyczno-praktyczny, Praca zbiorowa pod red. R.BOROWIECKIEGO, Wyd.II, TNOiK, Kraków 1991, s. 195 i nast.

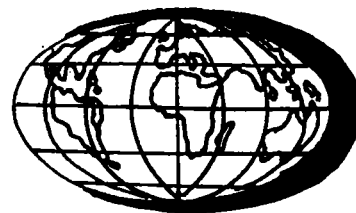
4) W.JUNG, Was ist beim Erwerb einer US - Unternehmung zu Klären - 2 Teil, Management - Zeitschrift 10, 1981, nr 10 s.511.

5) Zob. C.HELBLING, Unternehmensbewertung..., op.cit. s.80-84.

6) Ze względu na trwający proces prywatyzacji przedsiębiorstwa nie podaje się jego nazwy oraz ogranicza się szczegółowość prezentacji wyników wyceny.

Organizacja i Kierownictwo

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



"Harvard Business Review"

Marketing dla przyszłości przedsiębiorstwa

Hamel G., Prahalad C.K.: *Corporate Imagination and Expeditionary Marketing*. "Harvard Business Review", VII-VIII 1991. USA. Copyright © 1991 by the President and Fellows of Harvard College.

Walkę konkurencyjną w latach osiemdziesiątych wygrywały te przedsiębiorstwa, które uzyskały przewagę dzięki niskim kosztom i wysokiej jakości swoich wyrobów i usług na określonych rynkach. W latach dziewięćdziesiątych zwyciężą te przedsiębiorstwa, które będą potrafiły stworzyć i zdominować zupełnie nowe rynki oraz tworzyć nowe i w znacznej mierze niemożliwe do zdobycia przez przeciwników obszary konkurencji. Trzeba będzie konkurować z rywalami pod względem kosztów, jakości i czasu trwania cykli produkcyjnych. Bez zdolności do tworzenia nowych obszarów konkurencji przedsiębiorstwo pozostanie na tradycyjnych i kurczących się rynkach.

Istotnym czynnikiem w tworzeniu nowych rynków jest wczesne i konsekwentne inwestowanie w podstawowe umiejętności przedsiębiorstwa, a więc w możliwości produkcyjne. Dla zapewnienia przyszłości przedsiębiorstwa najważniejsze znaczenie ma wyobraźnia i marketing. Przedsiębiorst-

wo nie inwestujące w swoje podstawowe możliwości produkcyjne lub przepaszczające je przez aliansy i pozbywanie się zasobów - rujnuje własną przyszłość. Aby wykorzystać swój potencjał, przedsiębiorstwo powinno mieć wizję swoich przyszłych rynków, które trzeba wyodrębnić wyprzedzając konkurentów. Przedsiębiorstwo będzie tworzyć nowe obszary konkurencji, jeżeli ma horyzont możliwości, który wykracza poza granice obecnej działalności. Horyzont ten dotyczy również terytorium rynku, obszaru, który można uwzględnić w planie przedsięwzięć.

Rozwinięcie przez Japończyków telewizji o dużej rozdzielczości wynikało z takiej wizji. Wiele nowych możliwości można było urzeczywistnić poza tradycyjnymi granicami telewizji kolorowej określając potencjalne rynki dla produkcji filmowej, video, magazynowania elektronicznego, demonstracji wyrobów, symulacji szkolenia itp.

Horyzont możliwości przedsiębiorstwa przedstawia zespołowe wyobrażenie sposobów uzyskania nowych korzyści tworząc nowy obszar konkurencji lub przekształcając istniejący. W Japonii pracę menedżerów do-

minuje zadanie tworzenia nowych rynków, m.in. ze względu na intensywną rywalizację na rynku wewnętrznym. Jedynym sposobem wyprzedzania konkurencji jest rozwijanie nowych zakresów działalności szybciej niż konkurenci. Wiele przedsiębiorstw tworzy nowe wydziały skupiające osoby szczególnie innowacyjne.

Nowe rynki są rzadko tworzone spontanicznie. Jest to proces logiczny, zmierzający do określenia i zbadania nowego obszaru konkurencji i objęcia kontrolą powstających możliwości rynkowych.

Przedsiębiorstwo z wyobraźnią

Aby pobudzić wyobraźnię, przedsiębiorstwo powinno wyzwolić się od uzależnienia od obsługiwanych rynków, szukać innowacyjnych koncepcji wyrobów, zrewidować tradycyjne założenia dotyczące stosunku ceny do funkcjonalności i sprawności wyrobu, przewodzić raczej konsumentom niż za nimi podążać. W praktyce powinno to przedstawiać się następująco:

1. Traktowanie przedsiębiorstwa jako portfela podstawowych kompetencji, a nie portfela wyrobów, jest sposobem na poważne rozszerzenie horyzontu możliwości. Firma Motorola nie ograni-





czyła się do produkcji telefonów bezprzewodowych, lecz przystąpiła do produkcji bezprzewodowych lokalnych sieci komputerowych i globalnych sieci odbiorników satelitarnych. Możliwości zależą od kombinacji uzdolnień i kwalifikacji pracowników wielu wydziałów. Często zależą one od zbadania "białych plam" w istniejącym rodzaju działalności.

2. Poszukiwanie innowacyjnych koncepcji wyrobów polega na uwzględnieniu takich form innowacyjnych, jak: dodanie nowej ważnej funkcji do znanego wyrobu, rozwój nowej formy spełniania znanej funkcji, zapewnienie spełniania nowej funkcji poprzez całkowicie nową koncepcję wyrobu. Typowe analizy rynku w zasadzie nie prowadzą do tego rodzaju innowacji. Innowacje są tworzone, gdy zamiast konwencjonalnej macierzy klientów i wyrobów wykorzystuje się macierz potrzeb i funkcji. Jest to nowy pogląd na rynek. Zadawanie prostego pytania - dlaczego wyrób ma być właśnie taki, uświadomienie sobie, czego obecna koncepcja wyrobu nie zapewnia klientom i wyobrażenie sobie, jak spełnianie funkcji może zostać udoskonalone - to niektóre sposoby uniknięcia przez menedżerów konwencjonalnych koncepcji.

3. Zmiana przyjętego założenia określonego stosunku ceny do sprawności, gdyż często ogranicza ona możliwość innowacji. Zrozumienie, jak nowe technologie mogłyby zaspokoić niespełnione życzenia klientów lub zaspokoić lepiej - już spełniane, ma podstawowe znaczenie w odkrywaniu obszarów konkurencji.

4. Przewodzenie konsumentom. Jeżeli celem działania są innowacyjne wyroby i rynki, nie wystarcza podążanie za konsumentami. W rzeczywistości istnieją trzy rodzaje przedsiębiorstw:

- badające, czego chcą klienci i stosujące się do ich życzeń;
- kierujące klientom w niechcianym przez nich kierunku;
- prowadzące klientom w pożądanym kierunku zanim klienci sobie to uświadomią.

Oto przykłady.

Firma NEC pracuje nad telefonem tłumaczącym rozmowy dwóch osób posługujących się różnymi językami. Motorola myśli o numerach telefonów nie związanych z miejscem lecz z osobą (identyfikatory osobiste noszone przy sobie), co umożliwiałoby łączenie się z daną osobą w każdym miejscu jej pobytu.

Takich możliwości nie wykażą analizy rynku i jego segmentacja, mogą natomiast dać głębszy wgląd w potrzeby, styl życia i aspiracje obecnych i jutrzejszych klientów, wówczas firmy prowadzące na rynku wiedzą, czego chcą klienci wcześniej niż sami klienci. Aby posiadać takie informacje, firma Toshiba utworzyła Instytut Stylu Życia, a Sony wykorzystuje w szerokim zakresie nauki socjologiczne.

Przedsiębiorstwa odnoszące sukcesy w ukierunkowaniu klientów szkolą zarówno osoby z wyobraźnią technologiczną prowadzące marketing, jak i technologów z wyobraźnią marketingową. Technicy nieraz nie rozumieją potrzeb klientów lub nie uwzględniają docelowego stosunku ceny do sprawności wyrobu.

Ani technologia, ani marketing nie mogą być jedynymi czynnikami tworzenia nowych obszarów konkurencji. Wielodyscyplinarne zespoły do rozwoju wyrobów i lepsze komunikowanie się między działami sprzedaży i rozwoju nie wystarczą. Osoby zajmujące się marketingiem i technolodzy powinni mieć szeroką podstawę wspólnych doświadczeń.

Marketing dostosowany do przyszłych możliwości

Tworzenie rynków z wyprzedzeniem konkurentów jest sprawą ryzykowną. Czasami okazuje się to niemożliwe,

spodziewany rynek nie istnieje. Prawie zawsze wyłania się on wolniej niż się spodziewano. Sposobem uniknięcia ryzyka jest marketing dostosowany do przyszłych możliwości. Trzeba więc precyzyjnie określić kierunek, w którym należy podążać (szczególna konfiguracja funkcji wyrobu, jaką klient rzeczywiście ceni) oraz odległości od celu (trudności techniczne i inne, które należy przewyciężyć, aby osiągnąć kombinację ceny i sprawności otwierając nowy obszar konkurencji).

Wyrób lub usługa jest "hitem", jeżeli łączy w sobie spełnianie właściwej funkcji, odpowiednią cenę oraz wchodzi na docelowy rynek szybko i głęboko. Do rozwoju nowego rodzaju działalności zmierzającej do zwiększenia liczby hitów przyczyniają się:

- poprawa (doskonalenie) szans w każdym rozwiązaniu (wskaźnik hitów);
- umieszczanie lub stosowanie wielu małych rozwiązań kolejno po sobie w czasie w nadziei, że jedno z nich odniesie sukces.

Większość przedsiębiorstw prowadzi w tym celu badania rynku, staranne analizy segmentów rynku, obserwację konkurentów, analizy struktury gałęzi przemysłu. Badania rynkowe dotyczące koncepcji nowego wyrobu są jednak zawsze niedokładne; jednakowo często nie doceniają możliwości jak też je przeceniają - nieraz z dużym odstępstwem od rzeczywistości. W obu przypadkach skutki mogą być fatalne.

Jednym ze sposobów minimalizacji ryzyka przy tworzeniu nowych rynków jest umożliwienie innym, aby to zrobili pierwsi i uczenie się na ich błędach. Jeżeli jednak konkurentowi się powiedzie, to później trudno będzie z nim wygrać. Pomocne natomiast mogą być serie szybkich wejść na rynek z wyrobami o niskich kosztach. Wchodzenie na nieznaną teren jest procesem kolejnych przybliżeń, natomiast doświadczenie zdobywamy dopiero po wprowadzeniu wyrobu.

Marketing przyszłościowy zwiększa liczbę "hitów" przez zwiększenie liczby możliwości, niszy i odmian wyrobów, które



Z urzędu - przedsiębiorstwo

Kobi J.M., Nydegger P.: Aus Beamten Unternehmern machen. "Management Zeitschrift-IO", IX 1991. Szwajcaria

Większość urzędów w kantonie Bern w Szwajcarii jeszcze w połowie lat osiemdziesiątych była mało skomputeryzowana z powodu braku środków finansowych i zasobów

osobowych. Zadaniem Urzędu Informatyki było popieranie informatyzacji urzędów kantonu.

Gospodarcze wdrażanie informatyki - warunki ramowe

Zbadanie niezadowolających systemów powierzono w roku 1986

niezależnemu ekspertowi. Należało rozpatrzyć dwa modele: pełne włączenie do administracji kantonu -nej wspomagania informatycznego (dotychczas zajmował się tym Urząd Informatyki) lub usamodzielnienie wspomagania przez utworzenie samodzielnego przedsiębiorstwa. Ekspert stwierdził, że racjonalne



MARKETING DLA PRZYSZŁOŚCI...

bada, a w ten sposób szybkości gromadzeni awiedzyo rynku. Praktycznym problemem marketingu przyszłościowego jest kwestia maksymalizacji zdolności do częstego i szybkiego wchodzenia na rynek, co jest mało wykonalne.

Zależy to od umiejętności minimalizowania czasu i kosztów powtarzania. Szybkość powtarzania dotyczy czasu potrzebnego na rozwój i wprowadzenie wyrobów, na zebranie wiadomości z rynku, wniesienie poprawek i ponowne wprowadzenie. Najważniejszy jest cykl powtarzania i doskonalenia wyrobu i jeżeli jakiś model nie będzie miał powodzenia - może to wpłynąć na zaufanie klientów.

W przypadku marketingu przyszłościowego koszty są tak samo ważne jak szybkość. Mniejsze koszty - to mniejsze ryzyko finansowe. Aby zwiększyć szybkość i zmniejszyć koszty eksperymentu rynkowego, pożądane jest grupowanie technologów, inżynierów produkcyjnych i marketerów w jeden zespół do spraw rozwoju. Zaciąganie kredytów wewnętrznych (w innych jednostkach organizacyjnych) na zasoby umożliwia zmniejszenie kosztów i skrócenie czasu. Szybsze wejście na rynek

łatwiejsze jest po uprzednim poznaniu doświadczeń konkurentów.

Ocena niepowodzenia

Marketing przyszłościowy umożliwia uczenie się na własnych błędach w razie niepowodzenia. W definicji niepowodzenia nieraz nie uwzględnia się tego, że na przykład niewłaściwie określono cel i poszukuje się winnych, zamiast wyciągnąć wnioski dotyczące przyczyn. Niepowodzenie jest często skutkiem nierealistycznych oczekiwań a także niekompetencji menedżerów. Zaangażowanie w nowe możliwości jest mierzone zainwestowanymi dolarami, a nie wysiłkami. Firmy japońskie również popełniają błędy, lecz szybko wyciągają z nich wnioski, a wydzwignięcie się z niepowodzenia trwa miesiące, a nie całe lata. Talent menedżerski jest najcenniejszym zasobem.

- Jeżeli klientom dostarcza się tylko to, czego chcą, a konkurenci oferują to, czego klienci nawet się nie spodziewali - nie można mówić o możliwości uzyskania przywództwa na rynku.

- Jeżeli zaangażowanie mierzone jest jedynie nakładami bez uwzględnienia

konsekwentnych wysiłków - trzeba liczyć się z większym ryzykiem i niespełnieniem oczekiwań.

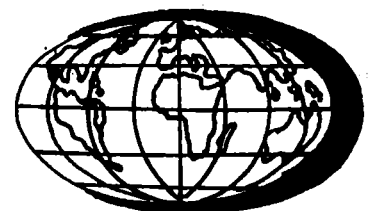
- Jeżeli sprawności zarządzania nie ocenia się na podstawie ryzyka i czasu reagowania - nie wykorzystano się nowych możliwości.

- Jeżeli niepowodzenia będą mierzone jedynie stratami finansowymi - będzie się rezygnować z nowych możliwości

*

Na zarządzanie możliwościami należy poświęcać tyle samo czasu, co na zarządzanie bieżącymi operacjami. Tworzenie nowych obszarów konkurencji jest obowiązkiem kierownictwa wyższych szczebli.

opr. Władysław Straszynski





zastosowanie informatyki wymaga elastycznych warunków ramowych, a to może zapewnić tylko przedsiębiorstwo, które podlega konkurencji.

Rząd kantonalny w Bern przedłożył w 1988 r. w parlamencie projekt ustawy o utworzeniu przedsiębiorstwa do spraw informatyki, kanton Bern miał mu przekazać niektóre zadania bezpośrednio (sieć, ośrodek obliczeniowy, rozwój zastosowań strategicznych), pozostałe przedsięwzięcia miały być realizowane w konkurencji z innymi oferentami, co oznaczało również konkurencję przy ubieganiu się o zamówienia rządowe. Pracownicy nowego przedsiębiorstwa zostali pozbawieni statusu urzędników. Od tej chwili przedsiębiorstwo musiało walczyć o swój sukces, który zależał od wielu czynników.

1. Wizja przedsiębiorstwa. Ze względów gospodarczych przedsiębiorstwo jest zainteresowane wszechstronnymi rozwiązaniami. Wizja wymagała dokonania podziału zadań między usługi świadczone na rzecz państwa i prywatnych klientów, uelastycznienia rozwiązań oraz zapewnienia większej swobody pracownikom.

2. Kultura przedsiębiorstwa jest siłą napędową działania. Aby strategia mogła dobrze funkcjonować, musi się opierać na kulturze przedsiębiorstwa. Przeanalizowano więc istniejącą kulturę. Chodziło też o rozpoznanie obaw i czynników hamujących, które pojawiły się wraz z przekształceniem przedsiębiorst-

wa. Stwierdzono dobrą atmosferę wśród pracowników i duże oczekiwania wobec przedsiębiorstwa. Wspólnie z pracownikami określono następujące kierunki działania: większa orientacja na klientów i na rynek; mniej biurokracji; zwiększenie wydajności i elastyczności; zarządzanie przez zadania i cele; współdziałanie wszystkich jednostek organizacyjnych przedsiębiorstwa.

3. Strategia długookresowa. Pracownicy biorą udział w opracowywaniu strategii. Postanowiono organizować usługi na zasadzie przedsięwzięć, także w zakresie kształcenia i poradnictwa systemowego.

4. Profesjonalne zarządzanie wzbudza zaufanie do przewidywanych wyników przedsiębiorstwa. Zorganizowano grupy zadaniowe, stworzono przesłanki do planowania i sterowania przedsięwzięciami. Na okresowych zebraniach roboczych omawiano przebieg procesu, problemy, przyszłą strategię. W zebraniach brali udział doradcy zewnętrzni.

5. Udział pracowników we wprowadzaniu zmian w praktyce. Co miesiąc wydawana była broszura informacyjna o postępach w realizacji przedsięwzięć i aktualnych zadaniach. Pracownicy uczestniczyli w omawianiu najważniejszych problemów, jak nowe rynki, nowe wyroby, orientacja na klientów, pewność zatrudnienia.

6. Troska o klientów. Sukces na rynku można osiągnąć tylko dzięki dążeniu do zaspokojenia potrzeb klientów.

Przeprowadzono trzydniowe seminaria na temat marketingu i utworzono specjalną jednostkę marketingu, opracowano wskazówki dotyczące sporządzania ofert, zeszyty odwiedzin u klientów. Klientów zaproszono do omawiania rozwoju informatyki, aby mogli przedstawić swoje życzenia i pomysły.

7. Stworzenie motywującego środowiska. Na środowisko składają się: polityka personalna, zasady zarządzania, koncepcja kształcenia, płace zależne od wydajności i wkładu pracowników. Dla pracowników wyrażających takie życzenie wprowadzono ruchomy czas pracy.

Możliwość realizacji zamierzeń

Elastyczność przedsiębiorstwa utrudniana jest oporem wobec zmian. Niezależnie od czynności restrukturyzacyjnych trzeba było wykonywać codzienną pracę. W pierwszym okresie przedsiębiorstwo było za mało agresywne na rynku. Okazało się, że zmiana myślenia jest procesem długotrwałym. Postawione cele zostały jednak w pierwszym roku w znacznej mierze osiągnięte, osiągnięto również zaplanowane zyski. W związku ze świadczeniem nowych usług, np. poradnictwa, zwiększono liczbę zatrudnionych, a dzięki marketingowi pozyskano nowych klientów.

Prywatyzacja i przekształcenie przedsiębiorstwa wymaga konsekwentnych i przemyślanych działań, a niektóre z nich należy realizować jeszcze przed rozpoczęciem procesu.

opr. Władysław Straszynski

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

Organizowanie ośrodka informacyjnego

Rameil W.: Rahmenrichtlinie für ein "Information-Center" im Unternehmen. "Management Zeitschrift - IO", IV 1990. SZWAJCARIA

Pracownicy w działach merytorycznych, którzy dysponują na swoim stanowisku pracy urządzeniami przetwarzania danych, są określanymi jako "użytkownicy końcowi". Indywidualne przetwarzanie danych jest samodzielnym przetwarzaniem przy wykorzystaniu typowego oprogramowania wraz z twórczym kształtowaniem własnych zastosowań bez programowania. Programowanie przez użytkownika końcowego jest przetwarzaniem danych na podstawie własnych programów do rozwiązania indywidualnych zadań przy dysponowaniu oprogramowaniem typowym.

Ośrodek informacyjny wspomaga działalność użytkowników końcowych dotyczącą przetwarzania danych: dobór programów, szkolenie, doradztwo w zastosowaniu aż do instalacji sieci lokalnych lub połączeń komputerów osobistych.

Zasady tworzenia ośrodka informacyjnego

Ośrodek informacyjny powinien zapewnić obsługę użytkowników końcowych. Przed jego zorganizowaniem należy przeprowadzić analizę potrzeb, wyjaśniając:

- jakie obszary organizacyjne i jacy użytkownicy końcowi będą obsługiwani,
- czy organizacja ośrodka informacyjnego będzie scentralizowana czy zdecentralizowana,
- kto będzie dokonywał konserwacji i naprawy komputerów,
- jakie wyposażenie do przetwarzania danych i oprogramowanie będzie potrzebne,

- czy w przedsiębiorstwie jest specjalista z odpowiednimi kwalifikacjami do zorganizowania ośrodka.

Po opracowaniu analizy potrzeb można przystąpić do tworzenia ośrodka informacyjnego. Poniżej podano przydatne do tego wskazówki.

Ustalenia ogólne. Definiuje się wyniki, jakie mają być uzyskane dzięki zorganizowaniu ośrodka informacyjnego oraz poprawę indywidualnego wykorzystania urządzeń. Sporządza się opis zadań wraz z określeniem odpowiedzialności, celów i organizacyjnego włączenia ośrodka do działalności przedsiębiorstwa. Produkcję wyrobów i świadczenie usług wspomagane przez ośrodek informacyjny wymienia się według priorytetów. Rozróżnia się intensywną obsługę priorytetową oraz wtórną, wykonywaną w wolnym czasie. W dużym przedsiębiorstwie może działać kilka ośrodków, wtedy dla każdego z nich określa się zakresy zadań i odpowiedzialności. Ponadto opracowuje się zasady gromadzenia dokumentacji przez użytkowników końcowych.

Ustalenia administracyjne. W przypadku istnienia kilku ośrodków informacyjnych określa się częstotliwość, treść, miejsce i czas trwania konferencji oraz wyznacza się koordynatora. To samo należy określić dla konferencji użytkowników końcowych i ewentualnego udziału w nich poszczególnych ośrodków. Rozdziela się instrukcje, opracowania szkoleniowe, czasopisma fachowe oraz określa zasady obiegu tych materiałów.

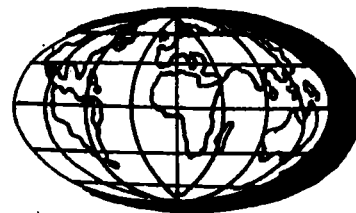
Zastosowanie wspomaganej przez ośrodek informacji technologii indywidualnego przetwarzania danych i programowania przez użytkownika końcowego powinno być optymalne. Planuje się procesy techniczne zarządzania i rozliczania (zamówienie, zezwolenie, stawki kosztów) przed przekazaniem

nowych narzędzi dla użytkowników końcowych lub w czasie zmiany użytkownika.

Stosunki organizacyjne. Określa się funkcje, jakie wykonują użytkownicy końcowi i pracownicy ośrodka informacyjnego w indywidualnym zastosowaniu urządzeń techniki elektronicznej. Pracownicy ośrodka wspomagają, użytkownicy przyjmują odpowiedzialność za urządzenia. Określa się też współdziałanie pracowników. Utrzymywana jest współpraca z działem planowania przedsiębiorstwa, odpowiedzialnym za przyszły jego rozwój.

Komputer osobisty. Komputer powinien znajdować się na stanowisku pracy, jeżeli pracownik korzysta z niego codziennie. W przypadku korzystania od czasu do czasu pracownik powinien mieć dostęp do komputera powszechnego użytku. Ośrodek informacji opracowuje koncepcję ochrony danych. Określa się, jakie części zamienne powinny znajdować się w ośrodku i w jaki sposób się je zamawia.

Wspomaganie użytkowników końcowych. Obsługa urządzeń może być aktywna (przebiegi okresowe) lub pasywna (na wezwanie użytkownika). Prowadzi się rejestr użytkowników z adnotacją zaliczonych kursów i przydzielonych urządzeń. Można zainstalować linię telefoniczną między użytkownikami a ośrodkami. Określa się sposób obciążania użytkowników za obsługę i poradnictwo. Szkolenie użytkowników odbywa się w różnych formach: samokształcenie na podstawie literatury,



"Harvard Business Review"

Sylwetka menedżera francuskiego

Barsoux J.L., Lawrence P.: *The Making of a French Manager "Harvard Business Review"*, VII-VIII 1991, nr 4. Copyright c 1991 by the President Fellows of Harvard College. USA

We Francji zarządzanie nie jest zbiorem zadań lecz stanem ducha, nastawieniem umysłowym. W roku 1989 przedsiębiorstwa francuskie nabyły 1/3 wszystkich przedsiębiorstw sprzedawanych w Europie Zachodniej. Energia nuklearna pokrywa obecnie około połowy potrzeb energetycznych Francji, a nadwyżka energetyczna jest eksportowana do krajów EWG. Ceny za energię są niższe o 48% niż w Wielkiej Brytanii i o 54% niż w RFN. Koleje uruchomiły linie szybkiego ruchu, a przedsiębiorstwo kolejowe TGV połączy szybkimi pociągami Londyn przez kanał La Manche (tunel) i Brukselę. Wiele przedsiębiorstw produkuje w skali

światowej, np. Michelin (opony), L'Oréal (kosmetyki), L'Air Liquide (gazy przemysłowe), Alcatel (urządzenia telekomunikacyjne). Francja produkuje także w takich dziedzinach, jak opakowania, ogumienie, cement, stal, hotelarstwo. Peugeot SA jest najsilniejszą firmą samochodową w Europie, zajmuje jedno z pierwszych miejsc pod względem opanowania rynków i niskich kosztów.

Kształcenie i rozwój francuskiego menedżera zaczyna się na długo przed zatrudnieniem. Jest ono związane z tworzeniem poczucia przynależności do klasy menedżerów. Jest to wyodrębniony zawód z własnymi wymaganiami i zasadami. Status menedżera nie wynika ze stopniowego awansowania lecz ze skoku ilościowego, na który składają się zmiany statusu prawnego (np. w zakresie uprawnień emerytalnych) i w samoświadomości. Warunkiem wejścia do klasy menedżerów od początku pracy zawodowej jest ukoń-

czenie jednej ze szkół wyższych (są to uniwersytety, które dokonują bardzo ostrej selekcji przy doborze studentów), natomiast po pomaturalnej szkole dwuletniej należy na to czekać 5-10 lat. Aby osiągnąć status kierowniczy bez specjalnego wykształcenia trzeba przez wiele lat wykazywać się zdolnościami u tego samego pracodawcy. Tytuł menedżera zapewnia taki sam status społeczny, jak prawnika, architekta lub lekarza. Kadra wykonawcza musi przejść testy badające inteligencję (zdolność logicznego myślenia i usystematyzowanego analizowania).

Zarządzanie jako działalność intelektualna

Osoby zarządzające dużymi przedsiębiorstwami muszą umieć rozwiązywać kompleksowe zagadnienia, analizować problemy, właściwie wykorzystywać pomysły i oceniać

ORGANIZOWANIE OŚRODKA INFORMACYJNEGO



wykłady z aktywnym uczestnictwem użytkownika; kursy zewnętrzne. Ustala się sposób zgłaszania na kursy i obciąża za uczestnictwo.

Poradnictwo dla użytkowników. Pracownicy ośrodka informacyjnego powinni znać środowisko użytkowników. Przedstawiają oni alternatywne rozwiązania problemów oraz propozycje dotyczące dalszego postępowania. Często kontakty osobiste i rozmowy ułatwiają pozyskanie i nawiązanie dobrej współpracy.



Przesłanki pomyślnej realizacji

Aby organizacja ośrodka informacyjnego w przedsiębiorstwie przebiegała pomyślnie, powinny być spełnione następujące warunki:

- poparcie ze strony kierownictwa przedsiębiorstwa,
- traktowanie zagadnień ośrodka informacji jako części planowania strategicznego,
- korzystanie tylko z urządzeń wydanych i sprawdzonych,
- nadzorowanie i sterowanie wykorzystywaniem urządzeń,
- współpraca między użytkownikami i pracownikami ośrodka zmierzająca do coraz lepszego wykorzystywania urządzeń,
- tworzenie zespołu ośrodka informacyjnego spośród pracowników merytorycznych i zorientowanych technicznie,
- pracownicy ośrodka powinni umieć

współżyć i współpracować z innymi, rozumieć problemy użytkowników i umieć na nie reagować,

- użytkownicy i personel ośrodka w razie potrzeby wspólnie opracowują kompleksowe zastosowania i prototypy,
- udzielanie pomocy użytkownikom korzystającym z urządzeń po raz pierwszy,
- dostarczanie użytkownikom bieżącej informacji o nowościach z zakresu informatyki.

Utworzenie ośrodka informacyjnego w przedsiębiorstwie przyniesie korzyści pod warunkiem prowadzenia planowania strategicznego. Przestrzegając wyżej podanych wskazówek można stworzyć odpowiednie przesłanki organizacyjne.

opr. Władysław Straszynski

rozwiązania. Potrzebny jest analityczny umysł, niezależność, dyscyplina intelektualna i zdolność syntezy informacji. Zdolność komunikowania się i obchodzenia z ludźmi zajmują dalsze miejsca.

Francuscy menedżerowie mają szczególne zdolności do dokonywania ocen ilościowych, precyzyjnego wyrażania się oraz formułowania strategii. Postępują według zasady, że nie podejmują się decyzji bez zaufania do danych liczbowych.

Menedżerowie francuscy chętnie porozumiewają się pisemnie, nawet w sprawach nieformalnych, stąd we wzajemnych stosunkach przeważa we Francji formalistyka. Kładzie się duży nacisk na poprawność językową i terminologiczną oraz prawidłowe definiowanie problemów.

Przywództwo i organizacja

Francja ma długoletnią tradycję centralizacji, sztywnej hierarchii i respektu wobec władzy. Prawo dotyczące przedsiębiorstwa cechuje powierzenie władzy jednej osobie. Na czele przedsiębiorstwa znajduje się prezydent - dyrektor generalny, który podejmuje decyzje, pełni władzę wykonawczą i kontroluje politykę przedsiębiorstwa. Stanowisko to jest analogiczne do prezesa zarządu w Wielkiej Brytanii lub USA łączącego jednocześnie funkcję naczelnego dyrektora, a w RFN przewodniczącego zarządu i dyrektora operacyjnego. Francuski dyrektor generalny przedsiębiorstwa nie odpowiada przed nikim, a głosowania odbywają się rzadko. Może więc podejmować wszelkie decyzje, z wyjątkiem wyprzedaży przedsiębiorstwa.

Między intelektualnym menedżerem a centralizacją organizacyjną istnieje łączność, a dyrektorzy generalni wymagają informowania o wszystkich ważniejszych wydarzeniach. Duże przedsiębiorstwa francuskie są zorganizowane nie tylko hierarchicznie, lecz mają również podział pionowy, a dyrektor generalny jest otoczony personelem sztabowym.

Szkoły wyższe (Les Grandes Ecoles)

System kształcenia jest ukierunkowany na wczesne wyszukiwanie i potwierdzanie zdolności intelektualnych. Menedżerowie wybitni pochodzą przeważnie z Krajowej Szkoły Administracji (Ecole Nationale d'Admi-

nistration) i innych szkół wyższych. Już dzieci w szkole dążące do kariery menedżerskiej są zachęcane do rezygnowania z preferencji zawodowych na korzyść takich dyscyplin jak matematyka i fizyka. Po ukończeniu szkoły średniej można wstąpić na uniwersytet. Bardziej ambitni kończą przedtem specjalną dwuletnią szkołę przygotowawczą, do której obowiązują egzaminy wstępne, a obowiązkowym przedmiotem egzaminacyjnym jest matematyka.

Okolo 170 szkół wyższych jest specjalnie przystosowanych do potrzeb technicznych, administracyjnych i biznesu w służbie publicznej i w przedsiębiorstwach państwowych i prywatnych. Najwięcej jest szkół technicznych, do których uczęszcza 2/3 studentów. Program zawiera zajęcia z nauk przyrodniczych i technicznych, języka angielskiego, zarządzania i filozofii. Duże firmy mają komórki organizacyjne do kontaktów z wyższymi uczelniami. Szkoły są zdominowane przez mężczyzn, stąd w przedsiębiorstwach francuskich jest niewiele kobiet na wyższych stanowiskach kierowniczych. Reputacja szkoły wyższej wywodzi się z rygorystycznej procedury przyjęć, przy czym czynnikiem decydującym są zdolności matematyczne. Szkoły uczą przewidywać obciążenie pracą przez wiele godzin, koncentracji i metod pracy, poznawania wartości i postawy przywódcy. Absolwenci utrzymują wzajemne kontakty, stąd poczucie solidarności między nimi i typowanie na następców z tej samej uczelni.

Rozwój kariery zawodowej

Po ukończeniu szkoły wyższej, rozwój francuskiego menedżera odbywa się raczej dzięki opiece, a nie specjalnym zdolnościom. Typowanie na wyższe stanowiska uwzględnia osiągnięcia edukacyjne (wykształcenie), pozycję szkoły wyższej i wyniki egzaminów końcowych. Od tych czynników zależy również zróżnicowanie początkowego wynagrodzenia. Szkolenie wewnętrzne jest zarezerwowane głównie dla niższych szczebli kierowniczych. Wybitni (gwiazdy) są nagradzani rotacją na wielu różnych stanowiskach.

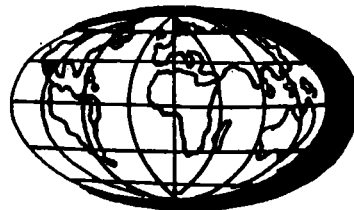
Drogą do osiągnięcia kariery przez absolwentów nauk przyrodniczych i technicznych jest praca na stanowisku specjalisty, zwłaszcza w komórkach badawczo-rozwojowych. Absolwentami kieruje specjalny opiekun. We Francji,

w przeciwieństwie do innych krajów, praca w dziale badawczo-rozwojowym ułatwia dalszą szybką karierę. Na wyższe stanowiska kierownicze powołuje się głównie własnych pracowników, rzadko ma miejsce przechodzenie pracowników do innych przedsiębiorstw. Istnieje coś w rodzaju zatrudnienia na całe życie na wzór przedsiębiorstw japońskich. Rotacja i szkolenie w dużych przedsiębiorstwach dotyczy rynków międzynarodowych, wraz z jednoczesną nauką odpowiednich języków obcych w celu ułatwienia pracy z odpowiednimi grupami klientów.

Stosunki między państwem a przedsiębiorstwem

System edukacyjny szkół wyższych zapewnia doływ najlepszych umysłów każdej generacji do służby publicznej, biznesu i administracji, istnieje jedność działania między tymi wszystkimi dziedzinami. W związku z umacnianiem wspólnego rynku przedsiębiorstwa francuskie zainicjowały falę połączeń lub nabywania innych przedsiębiorstw w celu osiągnięcia optymalnych rozmiarów umożliwiając konkurowanie w skali europejskiej. Rząd francuski chętnie przeznacza fundusze na badania w celu utrzymania przodującej pozycji w głównych gałęziach przemysłu, co nawet spotyka się z niechęcią Komisji Europejskiej. System edukacyjny zasila absolwentami zarówno sektor publiczny, jak i prywatny. Najzdolniejszym zapewnia się najlepsze kariery. Wzajemne zrozumienie między administracją i przedsiębiorstwami jest ułatwione dzięki przechodzeniu kierowników średnich szczebli ze służby państwowej do przemysłu.

W służbie państwowej częste są nominacje byłych urzędników państwowych na dyrektorów przedsiębiorstw; podobne przesunięcia zachodzą w przedsiębiorstwach prywatnych do służby państwowej. Należy stwierdzić, że pomimo pewnych niedostatków francuskiego modelu zarządzania stał się on kluczem do sukcesu ekonomicznego. Państwo przyjmuje odpowiedzialność za szkolenie przygotowujące do obej-



*"Fortschrittliche Betriebsführung
und Industrial Engineering"*

Rozwiązywanie konfliktu

Meining W., Hess A.: - Management - Bewältigung von zwischenmenschlichen Spannungen unter Berücksichtigung Betrieblicher Effizienzziele. Fortschrittliche Betriebsführung und Industrial Engineering VI 1991, nr 3. RFN

Pozytywne i negatywne oddziaływanie konfliktu

Powszechnie stosowane pojęcie konfliktu zawiera zwykle mnóstwo negatywnych ocen, które odzwierciedlają różnorodne doświadczenia emocjonalne. Stąd w praktyce pojęcie konfliktu kojarzy się często z takimi pojęciami jak agresja, kontrowersja, rywalizacja, spór albo wrogie nastawienie. W ten sposób podkreśla się, że jednostki i przedsiębiorstwo mogą ponieść negatywne konsekwencje. Uważa się, że konflikty działają tylko dysfunkcjonalnie, to znaczy, że przeszkadzają w osiągnięciu racjonalnych celów przedsiębiorstwa, zatem z punktu widzenia ekonomiki przedsiębiorstwa konflikty należy tłumaczyć jako czynnik powodujący powstawanie kosztów.

Obok ekonomicznych trzeba również

wziąć pod uwagę koszty społeczne, które mogą wynikać z obciążonych konfliktami stosunków społecznych oraz stosunków pracy. Jeżeli ten pogląd przyjmie się za podstawę, najlepszym rozwiązaniem byłoby niedopuszczenie w ogóle do powstania konfliktu.

W nauce ekonomiki przedsiębiorstwa od kilku lat zdobywa uznanie pogląd, że konflikty nie tylko nieodzwrotnie należą do rzeczywistości życiowej ludzi, lecz również zawierają elementy pozytywne, które w rozumieniu celów organizacji przynoszą korzyści. W związku z tym warto mieć na uwadze, że:

- odmienność poglądów wywołuje często procesy innowacyjne, przy czym mogą pojawić się możliwości rozwiązania problemów dotychczas zaniechanych;
- nieraz dopiero na skutek dostrzeżenia konfliktów i konieczności ich rozwiązania kierownicy zmuszeni są do zapoznania się z aktualną sytuacją przedsiębiorstwa i przyszłymi kierunkami rozwoju branży (np. do podjęcia rozważań na temat wyboru bodźców,

które należy w przyszłości opracować dla przedsiębiorstwa celem utrzymania lub pozyskania pracowników o wysokich kwalifikacjach).

Z dotychczasowych rozważań wynika, że konflikty z zasady zawierają elementy funkcjonalne i dysfunkcjonalne - mają zatem charakter ambiwalentny. Należy jednak podkreślić, że oddziaływanie konfliktów zależy w znacznym stopniu od postawy kierownika. Tylko ten, kto zdecydowanie przeciwstawi się wyzwaniom konfliktu, ma szansę pełnego wykorzystania jego elementów konstruktywnych dla dobra swojego i przedsiębiorstwa.

Fazy kierowania konfliktem

Poniżej przedstawiono niektóre przedsięwzięcia i techniki, przystosowane do opanowywania konfliktów. Zwraca się przy tym szczególną uwagę na przedsięwzięcia sterujące rozwiązaniem konfliktu na płaszczyźnie zachowań, w znacznym natomiast stop-

SYLWETKA MENEDŻERA ...

mowania stanowisk kierowniczych w biznesie, co wskazuje na nieistnienie barier między państwem a przemysłem. Zwykle najpierw wstępuje się do służby publicznej, po czym następuje druga kariera w przemyśle, gdzie wykorzystywana jest wiedza o sposobie pracy służb publicznych. Pomaga

to w umacnianiu stosunków między administracją a biznesem oraz w uzyskiwaniu ochrony przed konkurencją zagraniczną. Współpraca odbywa się w obu kierunkach. Państwo może być siłą napędową w zakresie inicjatyw przemysłowych, zwłaszcza jeżeli chodzi o technologie strategiczne, które mogą pobudzać wzrost gospodarczy w latach późniejszych.

Zbliżenie elit nie zapobiega jednak całkowicie konfliktom. Model francuski tworzy mieszaninę mocnych i słabych stron. Nacisk na zdolności intelektualne dobrze służy badaniom i formułowaniu strategii, lecz mniej nadaje się do elastycznego reagowa-

nia w szybko rozwijających się gałęziach przemysłu, w których planowanie odgórne może być nieporadne i ociężałe. Model francuski jest jednak spójny, ma własną jasną logikę i zasady, które dostarczają niezawodnych sygnałów kształtujących działania menedżerów. Taka spójność powoduje koncentrację i poczucie celowości, których nie można nie doceniać jako klucza do dobrego funkcjonowania gospodarki.

opr. Władysław Straszyski



niu pozostają pominięte przedsięwzięcia organizatorskie służące zapobieganiu konfliktom (np: dotyczące systemów wynagradzania.)

Faza 1. Dostrzeżenie konfliktu

Nasilające się konflikty są często tendencyjnie przenoszone z płaszczyzny rzeczowej na emocjonalną, dlatego rozpoznanie ich w porę jest bardzo ważne. Kierownik powinien spowodować przeprowadzenie dyskusji na temat faktów i nie dopuścić do personalizacji konfliktu.

Najważniejszym środkiem umożliwiającym wczesne dostrzeganie konfliktów jest zbudowanie systemów ostrzegania (np. okresowa szczerą wymiana zdań, "skrzynki kłopotów") oraz ciągle czuwanie nad zdarzeniami w przedsiębiorstwie. Tylko ci kierownicy, którzy orientują się całkowicie w sytuacji istniejącej w podległym im obszarze działania, są w stanie zidentyfikować konflikty, zanim zaczną one wywierać negatywny wpływ.

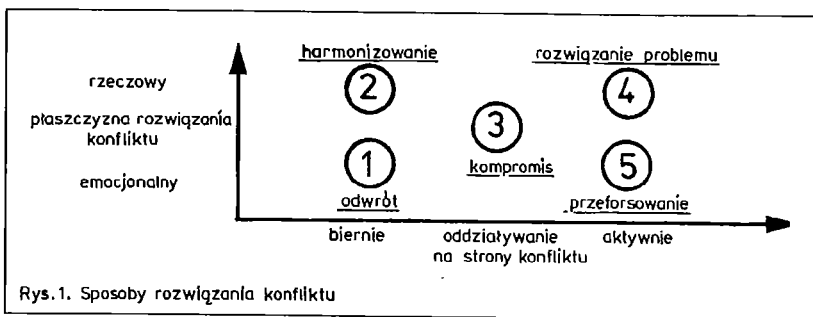
Faza 2. Definicja konfliktu

W tej fazie chodzi o ustalenie uczestników konfliktu, jego istoty oraz znaczenia sytuacji konfliktowej. Faza druga ma szczególne znaczenie dlatego, że rodzaj konfliktu w znacznej mierze określa metodę interwencji w konflikt. Inaczej należy reagować na konflikt między kasjerką a sprzedawcą aniżeli na konflikt między kierownikiem działu obsługi klientów a kierownikiem sprzedaży. Trzeba zatem stale pytać; dlaczego akurat te osoby biorą udział w konflikcie. Ważną sprawą dla przełożonych jest wyjaśnienie, czy na przykład chodzi o konflikt między: ekonomistami a technikami, starszymi a młodymi współpracownikami, przełożonymi a podwładnymi itd. Należy też ustalić intensywność i przedmiot konfliktu. Czy jest to konflikt dotyczący interesów, ról czy kompetencji? Czy konflikt jest prowadzony rzeczowo, czy emocjonalnie?

Należy dążyć do otrzymania możliwie obiektywnego obrazu konfliktu, ażeby jego rozwiązanie dostosować do charakteru uczestniczących w nim osób.

Faza 3. Ujawnienie konfliktu

Przedsięwzięcia dotyczące opanowania konfliktu przynoszą tym lepsze rezultaty, im wcześniej są zastosowane. Oczekiwanie, że uczestnicy konfliktu



rozwiążą go sami, może spowodować wysokie koszty, dlatego kierownik powinien wykorzystać swój autorytet, aby doprowadzić strony konfliktu do rozmów. Kierownik powinien powiedzieć, jak ocenia konflikt z punktu widzenia przedsiębiorstwa oraz przedstawić wymagania i interesy organizacji.

Podczas opracowywania dla wszystkich uczestników konfliktu takiego samego zestawu informacji, mogą się ujawnić kulisy konfliktu. Kierownik musi również troszczyć się o szczerą wymianę zdań, gdyż może to zapobiec powstaniu wewnętrznego napięcia wśród uczestników.

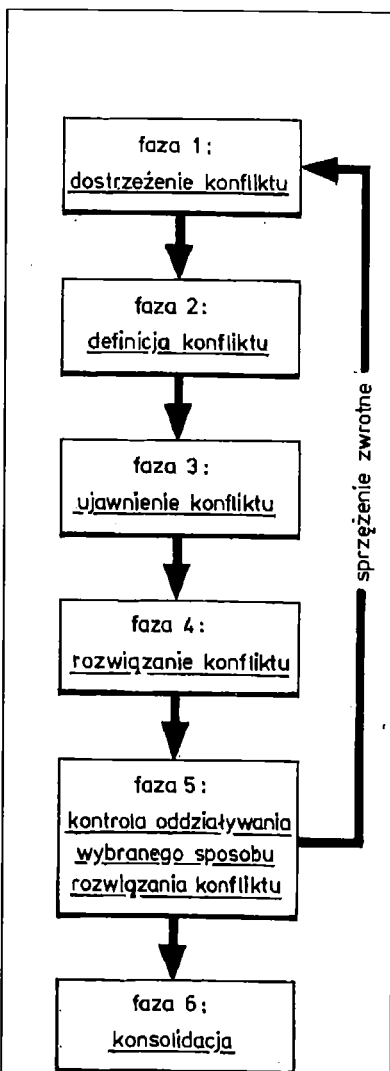
Faza 4. Rozwiązanie konfliktu

W fazach od 1 do 3 zostały stworzone istotne przesłanki dla skutecznego rozwiązania konfliktu. W fazie czwartej rozstrzygnie się, który sposób rozwiązania zostanie zastosowany.

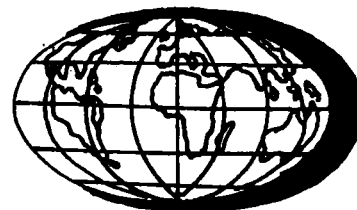
Całokształt sposobów rozwiązywania konfliktów przedstawia rysunek 1. Można wyróżnić pięć zasadniczych sposobów rozwiązywania konfliktów.

1. **Odwrót**: jest wskazany wtedy, gdy podczas poprzednich faz strony doszły do przekonania, że mają do czynienia z konfliktem polegającym przeważnie na emocjach i że konflikt ten może być przez jego uczestników konstruktywnie rozwiązany.

2. **Harmonizowanie** polega na podjęciu próby przesunięcia na dalszy plan rzeczowo przeciwstawnych punktów widzenia poprzez podkreślenie konieczności osiągnięcia przede wszystkim celów nadrzędnych. Może to doprowadzić do złagodzenia konfliktu, a także do jego rozwiązania. Ten sposób rozwiązania konfliktu rokuje sukces zwłaszcza w sytuacjach, kiedy udaje się sformułować cele operacyjne, których osiągnięcie leży w kompetencji pracowników jednej strony konfliktu. Jeżeli obie strony konfliktu zechcą zrealizować wspólny cel, muszą ze sobą współpracować. Konieczność takiego zachowania się wpłynie pozytywnie



Rys. 2. Model faz kierowania konfliktem



"Ekonomiczeskije nauki"

Własność akcji a reforma

Akcjonierowanie i reforma. "Ekonomiczeskije Nauki", VI 1991 nr 6. ZSRR

Miesięcznik "Ekonomiczeskije Nauki" opublikował skróty wystąpień uczestników "okrągłego stołu" zorganizowanego przez Instytut USA i Kanady Akademii Nauk ZSRR i redakcję miesięcznika. Poniżej podajemy tłumaczenie wybranych fragmentów wystąpień uczestników "okrągłego stołu". (Redakcja)

W.T.Musatow, dr nauk ekonomicznych, kierownik wydziału Instytutu USA i Kanady. Powinniśmy omówić dwie grupy zagadnień. Pierwsza - po co nam są potrzebne akcje i jakie mogą one spełniać funkcje w reformowaniu gospodarki? Z pewnością następujące:

- mobilizacja zasobów finansowych i ich ponowny podział w ramach gospodarki;
- wspomaganie międzygałęziowej integracji, przezwyciężenie izolacji urzędów i wąskogałęziowego charakteru naszych zjednoczeń i przedsięwzięć;

- stymulowanie wydajnej pracy;
- wykorzystanie zagranicznych inwestorów, w celu przyspieszenia udziału gospodarki w międzynarodowym podziale pracy.

Druga grupa zagadnień wiąże się z organizacyjno-prawnym zapewnieniem rozwoju współdziałania akcjonariuszy. Rzeczą bardzo ważną jest utworzenie Związku Towarzystw Akcyjnych, który powinien stymulować wprowadzanie akcji do gospodarki. Nie można pominąć ważnego zagadnienia przygotowania kadr zdolnych wprowadzić

ROZWIĄZYWANIE KONFLIKTU ...

na zmiany postaw obydwu stron.

3. Kompromis ma doprowadzić do rozwiązania możliwego do przyjęcia przez wszystkich uczestników konfliktu. Ten sposób powinien być stosowany wówczas, kiedy nie osiągnięto optymalnego rozwiązania. Jednakże poprzez ustępstwa obydwu stron można znaleźć możliwą do przyjęcia drogę pośrednią. Jeżeli strony konfliktu nie mogą dojść do porozumienia, wtedy osoba odpowiedzialna za rozwiązanie konfliktu jest predestynowana do interwencji i ustalenia formuły kompromisu. W związku z tym pożądana jest bezstronność i zaufanie do jej kwalifikacji kierowniczych.

4. Rozwiązanie problemu charakteryzuje się tym, że kierownik uwzględniając interesy współpracowników współdziała przy wyborze odpowiedniej metody rozwiązania konfliktu. Zakłada się przy tym, że problem zostanie rzeczowo i otwarcie przedyskutowany do końca. Jednakże kierownik

może sobie zastrzec sposób rozwiązania problemu na mocy formalnej władzy - nawet jeżeli dojdzie do negatywnych odczuć u uczestników.

5. Przeworsowanie polega na wykorzystaniu autorytetu, celem zakończenia sytuacji szkodliwej dla przedsiębiorstwa. Ten sposób należy zastosować wówczas, gdy okaże się, że z powodu osobistych nieporozumień między pracownikami konfliktu nie można rozwiązać w krótkim czasie, a interesy przedsiębiorstwa dłużej nie mogą być zaniedbywane. Zrezygnowanie z władzy organizacyjnej oznaczałoby pogodzenie się z niepożądanymi zakłóceniami działalności przedsiębiorstwa, a nawet zagrożeniem jego egzystencji.

Faza 5. Kontrola oddziaływania wybranego sposobu rozwiązania konfliktu

Po upływie ustalonego czasu należy dokonać kontroli oddziaływania wybranego sposobu rozwiązania konfliktu. Jego ocena jest niezbędna, ponieważ zastosowany sposób rozwiązania nie musi być najskuteczniejszy. Fazy od 1 do 5 muszą być ponownie powtórzone (rys.2), jeżeli zastosowany sposób rozwiązania spowodował jedynie przesunięcie konfliktu na inną płaszczy-

znę, wywarł negatywny wpływ lub wywołał nowe konflikty. W rezultacie chodzi o to, ażeby przy powtarzaniu faz w każdej nowej pętli złagodzić dysfunkcyjne konsekwencje konfliktu.

Faza 6. Konsolidacja

Zakończenie konfliktu nie oznacza, że znikną potencjalne możliwości jego wznowienia. Dlatego po jego neutralizacji istnieje potrzeba systematycznej konsolidacji osiągnięć. Uzyskuje się to między innymi poprzez tworzenie klimatu współpracy oraz organizowanie treningów wrażliwości w przedsiębiorstwie (sensitivity training). Jeżeli zachodzi konieczność, przeprowadza się restrukturyzację w celu utworzenia zespołów o optymalnej liczebności oraz powołuje kolegia. W idealnym przypadku przeprowadza się okresową analizę i ocenę. Na skutek tego działania uzyskuje się informacje, czego nauczyli się i jaki jest stosunek uczestników do byłego konfliktu.



tę formę gospodarowania.

Należy zdawać sobie sprawę z tego, że spółki akcyjne nie są w stanie gwarantować dywidend w wysokości 20-25%, gdyż obecnie życiową koniecznością, wręcz imperatywem, jest odnowa produkcji na podstawie nowoczesnej techniki i technologii.

A.A.Porochowski - dr nauk ekonomicznych, z-ca dyr. Instytutu USA i Kanady. W ZSRR po raz pierwszy w historii dokonywane jest przejście od systemu z państwową własnością środków produkcji do systemu o różnych formach własności, wśród których własność akcjonariuszy powinna zająć należne jej miejsce. Działanie to może uzyskać poparcie społeczeństwa, jeśli podjęta będzie praca wyjaśniająca i informacyjna.

W gospodarce USA korporacje zajmują główne pozycje. Na własności akcjonariuszy wyrosły monopolistyczne giganty, które już dawno przekształciły się w kampanie o zasięgu światowym. Taką jest ogólna tendencja rozwoju własności akcjonariuszy.

Towarzystwa akcyjne w zasadzie są związane z masową produkcją lub obsługą w handlu, finansach i innych sferach. Własność akcjonariuszy w ostatnich dziesięcioleciach jest związana z tą częścią sił produkcyjnych i tymi sferami życia społeczeństwa, które w największej mierze są realnie uspołecznione.

S.L.Leonow - kandydat nauk ekonomicznych. Równoległe z kryzysem, spadkiem produkcji, różnego rodzaju deficytami, niedoborem towarów i nasilającą się inflacją - istnieją znaczne ilości "swobodnych" środków finansowych, poszukujących dziedzin przynoszących zysk. Czynniki te wpływają hamująco na rozwój akcjonariatu, który jest także wstrzymywany spadkiem koniunktury ekonomicznej. Rozwój ten jest stymulowany dążeniem do wykorzystania środków pieniężnych z zyskiem, a także ich ochrony przed utratą wartości w wyniku inflacji.

Działania tych czynników wpływają na charakter akcjonariatu. Po pierwsze - będzie się on rozwijać w formie przekształcania istniejących przedsiębiorstw w spółki akcyjne. Po drugie - ponieważ towarzystwa akcyjne będą zabiegać o tworzenie nowych przedsiębiorstw, może pojawić się fala "rozdętej" akcji tworzenia nowych przedsiębiorstw.

W związku z tym aktualne staje się zagadnienie infrastruktury, warunków normalnego rozwoju akcjonariatu.

Główną rolę w rozwiązaniu tego zagadnienia powinien odegrać system bankowy. Jest to szczególnie ważne w sytuacji niedostatecznego rozwoju sfery finansowej, co stanowi przeszkodę dla rozwoju akcjonariatu. Tym większe znaczenie ma więc rozwijanie różnorodnych operacji bankowych. Banki powinny stać się nie tylko i nie wyłącznie założycielami, ale także gwarantami i pośrednikami. Banki będą więc sprawować także efektywną kontrolę finansową tworzenia spółek akcyjnych, przeciwdziałając negatywnym tendencjom w ich tworzeniu.

B.J.Alechin - doktor nauk ekonomicznych, współpracownik naukowy Instytutu USA i Kanady, dyrektor szkoły giełdowej w Moskwie. Z wielu zagadnień pragnę wydzielić dwa. Pierwszym z nich jest brak powiązania projektów akcjonariatu z antymonopolową polityką. Przekształcanie przedsiębiorstw w koncerny i "państwowe towarzystwa akcyjne" powoduje, że ministerstwa nie tylko nie tracą, ale nawet wzmacniają swoje pozycje monopolistyczne w gospodarce.

Do procesów tworzenia akcjonariatu należy włączyć mechanizmy regulacji antymonopolowej. Każdy związany z tym projekt powinien podlegać ekspertyzie ze strony komitetu RFSSR do spraw polityki antymonopolowej i uzyskać poparcie.

Drugim zagadnieniem jest niechęć do wolnej sprzedaży akcji. Wszystkie akcje sprzedawane są tak, aby nie stracić wpływów i przywilejów. Mówi się na przykład, że fundusze przedsiębiorstwa są tak obciążone, iż akcji nikt nie będzie kupować. W takiej sytuacji należy sprzedawać akcje z dużą obniżką.

Funkcjonowanie w ramach zamkniętych towarzystw akcyjnych jest dla przedsiębiorstw etapem koniecznym i pożytecznym. Trzeba dążyć do tego, aby rynek papierów wartościowych stale miał pokrycie w towarach tworząc w ten sposób znaczącą alternatywę scentralizowanego systemu zaopatrzenia kapitałowego. Można pomyśleć o tym, aby wprowadzić przy tworzeniu towarzystw akcyjnych kwotę (10-20%) akcji obowiązkowo przeznaczonych do swobodnego obrotu

Podział własności państwowej drogą rozdania akcji nie tworzy bodźców dla aktywnej pracy. Wszystko, co otrzymuje się darmo, nie jest wykorzystywane w sposób dbały.

L.B.Reznikow - kandydat nauk ekonomicznych, starszy współpracownik

naukowy fakultetu ekonomicznego Uniwersytetu Moskiewskiego, członek komitetu inicjującego powstanie Związku Towarzystw Akcyjnych. Inne formy odpaństwowiania własności niewątpliwie zachowują swoje znaczenie na równi z akcjonariatem. Zarówno niedocenianie akcjonariatu jako formy gospodarowania we współczesnych warunkach, jak i absolutyzacja przekształcania akcjonariatu w kolejną kampanię są poglądami skrajnymi. Wysuwana przez niektórych ekonomistów idea totalnej prywatyzacji własności państwowej drogą bezpłatnego rozdzielania akcji lub obligacji między obywatelami jest nie do przyjęcia z technicznego punktu widzenia oraz z pozycji społecznej ekonomicznej świadomości prawnej. Ukrytą podstawą uzasadniania prawa każdego obywatela do udziału w państwowej własności jest dawno odrzucona w ekonomicznej teorii teza o prawie bezpośrednich producentów do całości wytwarzanej produkcji.

Fundusze produkcyjne mogą być własnością państwową i prywatną, ale prawomocna zmiana tej własności (np. za pośrednictwem prywatyzacji lub upaństwowienia) może być dokonywana nie inaczej, jak drogą kupna-sprzedaży, a nigdy drogą bezpłatnego ponownego podziału.

Mówiąc o prywatyzacji własności państwowej poprzez przekształcanie państwowych przedsiębiorstw w spółki akcyjne, pragnę przestrzec przed traktowaniem tego procesu jako sposobu ściągnięcia od ludności środków pieniężnych i uzyskania w ten sposób równowagi bilansowej, co uważa się za warunek przejścia do gospodarki rynkowej i liberalizacji cen. Jednakże przy powszechnej liberalizacji cen i zastosowaniu rynkowej oceny działalności przedsiębiorstwa akcje przedsiębiorstwa obecnie rentownego w przyszłości mogą nie przynosić żadnych dywidend, jeśli nie "wpisze się" ono w dyktowaną przez rynek strukturę gospodarki.

opr. Jerzy Drewnowski



PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

Nr1	str.	Nr 7	str.
Kultura organizacyjna nowoczesnej korporacji. "Młrowaja ekonomika i międzynarodnyje odnoszenija", VI 1990.	30	Droga do gospodarki rynkowej. "Ekonomika i Organizacja Promyślnego Proizwodstwa", XII 1990.	33
Kształtowanie kultury przedsiębiorstwa. "Management Services", VI 1990.	32	Mierzenie sprawności przedsiębiorstwa. "Harvard Business Review", I-II 1991.	34
Przedsiębiorstwa myślą o wspólnym rynku. "Wirtschaft + Produktivität", IV 1990.	34	Metody przechodzenia do gospodarki rynkowej. "Ekonomika i Organizacja Promyślnego Proizwodstwa", XI 1990.	34
Kierunki przebudowy gospodarki ZSRR. "Ekonomika i Organizacja Promyślnego Proizwodstwa", VII 1990.	34	Zarządzanie w świecie pracy jutra. "Zeitschrift Führung + Organisation", I 1991.	36
Jakość i wydajność pracy w latach dziewięćdziesiątych. "Management Services", VI 1990.	36	Nowe modele pracy w przedsiębiorstwach.	38
O wysoką jakość produkcji. "Wirtschaft + Produktivität", VI 1990.	37	"Zeitschrift Fñührung + Organisation", X-XII 1990.	38
Ocena korzyści z Informacji. "Management Zeitschrift - IO", IV 1990.	38	Ocena pracy i wynagradzanie w przyszłości. "Personal", IV 1990.	40
Racjonalizacja to unikanie niepotrzebnych prac.	39		
"Wirtschaft und Produktivität", VIII 1990.	39	Nr 8	
Jakość pracy biurowej. "Wirtschaft + Produktivität", VI 1990.	39	Zarządzanie w latach dziewięćdziesiątych.	
Metody poszukiwania pomysłów. "Personal" XI 1990.	40	"The Journal of Management Development", II 1991.	30
		Nowy światowy rynek pracy. "Harvard Business Review", III-IV 1991.	32
Nr 2		Bezpłatna prywatyzacja w ZSRR. "Ekonomika i Organizacja Promyślnego Proizwodstwa", I 1991.	34
Węgry przed wyborem ekonomicznym. "Problemy teorii i praktiki uprawlenija", VIII 1990, nr 4.	27	Nowy wymiar kierowania - sensowność. "Management Zeitschrift-IO", I 1991.	35
Przyszłość rozwoju organizacyjnego. "Zeitschrift Führung + Organisation", V-VI 1990, nr 3	28	Zarządzanie sprawnościowe, cz.I. "Management Services", I 1991.	36
Nowe tendencje w rozwoju strategii informatycznej.		Przewyciężanie stresów. "Management Services", IX 1990.	38
"Management Zeitschrift-IO", IV 1990.		Komputery zastępują ekspertów. "Wirtschaft & Produktivität", I/II 1991.	39
Teoria bezpieczeństwa produkcji. "Harvard Business Review", V-VI 1990, nr 3.	30	Instytut Usług Zarządzania w Wielkiej Brytanii.	
Narzędzia zapewnienia jakości (II). "Fortschrittliche Betriebsführung und Industrial Engineering", IV 1990.	30	"Management Services" - 1991 - zeszyt specjalny.	40
Zarządzanie totalną jakością. "Management Services", VII 1990.	34		
Droga do gospodarki rynkowej. "Ekonomika i Organizacja Promyślnego Proizwodstwa", IX 1990.	35	Nr 9	
Kontrola - decydujący czynnik organizacji. "Zeitschrift Führung + Organisation" V-VI 1990 nr 3.	36	Znaczenie marketingu. "Harvard Business Review", I-II 1991.	32
		O handlu wymiennym. "Management International Review", I-III 1991, nr 1.	34
Nr 3		Finansowanie jako zadanie przedsiębiorcze.	
Rzeczywista rola przywódców. "Harvard Business Review", V-VI 1990.	26	"Management Zeitschrift-IO", II 1991.	35
Kierownik w społeczeństwie jutra. "Personal", IV 1990.	28	Zarządzanie sprawnościowe, cz.II.	37
Rozwiązywanie konfliktów. "Fortschrittliche Betriebsführung und Industrial Engineering", VI 1990.	28	"Management Services", II 1991.	37
Konflikt i jego konsekwencje. "Management Zeitschrift - IO", VII-VIII 1990.	30	Zdolność osiągnięcia sukcesów. "Moderni rizeni", XI 1990	38
Potrzeba poczucia bezpieczeństwa. "Management Zeitschrift - IO", VI 1990.	31	Jakość i logistyka danych. "Management Zeitschrift-IO", I 1991.	39
Program zarządzania wydajnością. "Management Services", IX 1990.	32		
		Nr 10	
Nr 4		Przedsiębiorczość jej natura i rola. "Ekonomika i żyżń", 1991, nr 1.	30
Droga do gospodarki rynkowej (cz.II). "Ekonomika i Organizacja Promyślnego Proizwodstwa", X 1990.	28	Kryzys w teorii i praktyce zarządzania w ZSRR. "Ekonomika i Organizacja Promyślnego Proizwodstwa", II 1991.	32
Tworzenie kultury przedsiębiorstwa. "Management Services", XI 1990.	28	Organizacja w procesie przemian.2 "Zeitschrift Führung + Organisation", III-IV 1991, nr 2.	33
Organizowanie jako zadanie zarządzania.	30	Potrzebny mądry menedżer. "Moderni rizeni", I 1991. 35	
"Zeitschrift Fñührung + Organisation", V-VI 1990.	31	Koncepcje przywództwa strategicznego.	
Zarządzanie bez "taryfy ulgowej". "Harvard Business Review", VII-VIII 1990.	32	"The Journal of Management Development", I 1991	37
Badanie wydajności pracy w administracji. "Management Services", X 1990.	35	Zarządzanie przedsiębiorstwami. "Wirtschaft & Produktivität", IV 1991.	39
Menedżerowie zrzekają się wolnego czasu. "VDI-Nachrichten", VII 1990, nr 30.	35		
		Nr 11	
Nr 5		Po co i jak prywatyzować? "Moderni rizeni", XI 1990.	30
Organizacja ochrony środowiska w przedsiębiorstwie.	30	Przedsiębiorczość, jej natura i rola, cz. II. "Ekonomika i Żyżń", 1991 nr 29.	32
"Zeitschrift Führung + Organisation", 1990 nr 5.	30	Perspektywy strategiczne w zarządzaniu. "Zeitschrift Führung + Organisation", X-XII 1990, nr 6.	33
Plan sukcesu w polityce kadrowej. "Management Services", XI 1990.	31	Inteligencja przedsiębiorstwa. "Zeitschrift Führung + Organisation", III-IV 1991.	36
Produkcja "akurat na czas" w Japonii. "Management Today", IX 1990.	32	Jakich Tomasz Bala dobierał współpracowników. "Moderni rizeni", V 1991.	38
Znaczenie ogólnie uznanych wartości w rozwoju przedsiębiorstwa.	32	Szybszy dostęp do informacji. "VDI-Nachrichten", VII 1991, nr 35.	40
"Harvard Business Review", IX-X 1990.	34		
Racjonalizacja w koncernie Opla. "Personal", VI 1990.	35	Nr 12	
O dobre stosunki z partnerami. "Personal", VII 1990.	36	Marketing dla przyszłości przedsiębiorstwa. "Harvard Business Review", VII-VIII 1991.	27
Czy jesteś lubianym kolegą? "Management Zeitschrift-IO", VII-VIII 1990.	37	Z urzędu - przedsiębiorstwo. "Management Zeitschrift - IO", IX 1991.	29
		Organizowanie ośrodka informacyjnego. "Management Zeitschrift - IO" IV 1990.	31
Nr 6		Sylwetka menedżera francuskiego. "Harvard Business Review", VII-VIII 1991.	32
Droga do gospodarki rynkowej (cz.III). "Ekonomika i organizacja promyślnego proizwodstwa", XI 1990.	30	Rozwiązywanie konfliktu. "Fortschrittliche Betriebsführung und Industrial Engineering", IV 1991, nr 3.	34
Znaczenie małych przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej.	32	Własność akcji a reforma. "Ekonomiceskije Nauki", IV 1991, nr 6.	36
"Harvard Business Review", XI-XII 1990	32		
Odpowiedzialność za technikę. "VDI-Nachrichten", I 1991, nr 2.	33		
Zarządzanie mieszanymi systemami marketingowymi.	34		
"Harvard Business Review", XI-XII 1990.	34		
Partnerstwo w systemach informacyjnych. "Harvard Business Review", IX-X 1990.	36		

PRZEGLĄD ORGANIZACJI

	nr	str.		nr	str.
Adamska Maria - Biznes plan w firmach handlowych	8	19	- Jak poznać siłę swoich odbiorców	11	16
Antoszkiewicz Jan D.			Drewnowski Jerzy		
- Management consulting we współczesnym świecie (I)	6	11	- Pomoc dla krajów naszego regionu.		
- Management consulting we współczesnym świecie (II)	7	11	Rozmowa z Henrykiem Sadownikiem	1	6
Ankieta redakcyjna	3	23	- Szkolenie młodych menedżerów	7	7
Atamanczuk Gennadij A. - Ukraina Zachodnia w drodze do demokracji i rynku.	12	11	Dubisz Jacek, Zbigniew Olejniczak - Symulacja gry	8	15
Ayars William B., Długosz Mirosław, Naumienko Elżbieta			Dworzecki Zbigniew		
- Gry decyzyjne: Marketplace	5	18	- Globalizacja - trend w zarządzaniu strategicznym	1	7
Baruk Jerzy - Innowacyjny styl kierowania	2	16	- Rady Nadzorcze w przedsiębiorstwach RFN, cz.I	4	6
Baszczewski Antoni J., Komór Janusz, Dziduszko Marek - Brytyjski Fundusz Know-how	5	25	- Rady nadzorcze w przedsiębiorstwach RFN, cz.II	5	6
Bauer Hans Peter, Dworzecki Zbigniew, Timme Hartmut			- Kształcenie polskich menedżerów		
- Efektywna reklama	8	17	(Informacja o konferencji)	12	15
- Kryteria wyboru form reklamy	10	14	Dworzecki Zbigniew, Hans Peter Bauer, Timme Hartmut		
Bernatowicz Krystyn - Komputery w zarządzaniu gminą	1	26	- Dworzecki Zbigniew, Hans Peter Bauer, Timme Hartmut	8	17
Bielski Marcin - Lata dziewięćdziesiąte:			- Dworzecki Zbigniew, Peter Dornis, Bernhard H. Feldhaar	10	14
Innowacje i kreatywność	1	10	- Jak poznać siłę swoich odbiorców	11	16
Billński Wacław - Syndrom przeciętności	7	4	Dziduszko Marek, Komór Janusz, Baszczewski Antoni T.		
Billński Wacław, Wojeński Jerzy			- Brytyjski Fundusz Know-How	5	25
- Strategiczne doskonalenie organizacji, cz.I	3	11	Dziduszko Marek - rozmowa z Ministrem Przemysłu		
- Strategiczne doskonalenie organizacji, cz.II 4	20		prof. Andrzejem Zawiślakiem - Łagodnie czy brutalnie?	8	3
Bolesła Kukułka Krystyna			- Ośrodki kształcenia menedżerów w Polsce	12	16
- Mandaryni gospodarki francuskiej	10	9	Famielec Józefa - Decyzje "Make or Buy" w strategii		
- Zarządzanie postindustrialne	11	14	przedsiębiorstwa	5	24
Borowiecki Ryszard - Ocena prywatyzowanego przedsiębiorstwa	2	14	Famulska Teresa - Strategia podatkowa w przedsiębiorstwie	5	23
Borowiecki Ryszard, Chomątowska Maria, Chomątowski Stanisław - Źródła i procedura wyceny wartości firmy	7	22	- VAT - podatek neutralny	6	7
Borowiecki Ryszard, Jakl Andrzej - Wycena wartości firmy metodą fazową	12	22	- VAT - nowa konstrukcja techniczna	10	5
Bratnicki Mariusz - Zarządzanie wprowadzaniem zmian	10	16	Feldhaar Bernhard H., Peter Dornis, Zbigniew Dworzecki		
Ciurla Mieczysław, Hojce Marian			- Jak poznać siłę swoich odbiorców	11	16
- Nie tylko prywatyzacja	2	14	Fornalczyk Anna - Konkurencja i monopol	1	17
- Przedsiębiorstwo jako służa	6	8	Francik Anna - Rynek pracy a innowacyjność	7	5
Człowiek z pomysłami - case study	3	19	Goliszewski Jacek - Controlling, cz.V: System controllingu	4	22
Dąbrowski Paweł J., Beata Tokaj - Czy można nauczyć się negocjować?	4	27	- Controlling VI, Controlling strategiczny cz.I	5	27
Długosz Mirosław i Naumienko Elżbieta			- Controlling VII: Controlling strategiczny część 2	6	26
- Przede wszystkim zdrowy rozsądek.			- Controlling VIII: Controlling operacyjny część 1	7	28
Rozmowa z prof. Henry Mintzbergiem	1	3	- Controlling IX: Controlling operacyjny część 2	8	25
- Japonia: jak korzystać z bogactwa?			Grzybek Sergiusz - Metoda podejmowania		
Rozmowa z prof. Hiroharu Seki i Yoichi Erikawa	1	27	decyzji rynkowych	8	22
- Gry decyzyjne i negocjacje.			Hale Alan, Tilmstra Sybren - Kształcenie kierowników-menedżerów	9	19
Rozmowa z Elizabeth M. Christopher i Vincentem J. Ferravanti	3	16	Haus Ber i zespół - Wycena majątku przedsiębiorstwa cz. III	1	21
- Granice języka, granice poznania...			Holsteln-Beck Maria - Praktyczna teoria negocjacji	3	24
Rozmowa z Davidem Crookall'em	2	18	Hojce Marian, Ciurla Mieczysław - Nie tylko prywatyzacja	2	14
- Gry decyzyjne i wyzwania społeczne.			- Przedsiębiorstwo jako służa	6	8
Rozmowa z prof. Cathy Stein Greenblat	4	15	Hojce Marian, Saj Andrzej - Działalność innowacyjna przedsiębiorstwa	4	13
- Gry decyzyjne i zarządzanie strategiczne.			Ignaciuk Ireneusz - Wycena prywatyzowanych przedsiębiorstw; możliwości i ograniczenia	9	12
Wywiad z prof. Josephem Wolfem	7	31	Ignaciuk Ireneusz, Długosz Mirosław - Czekając na właściciela	4	3
- Kapitał i ludzie - szanse i zagrożenia	8	9	Ignaciuk Ireneusz, Trybuchowski Maciej		
- WACRA'91: Zarządzanie zmianami	10	7	- Prywatyzacja branżowa - szansa czy konieczność?	8	4
- ISAGA'91: Problemy i modele globalne	11	12	Jaki Andrzej, Borowiecki Ryszard - Wycena firmy metodą fazową	12	22
Długosz Mirosław, Meadows Dennis, Naumienko Elżbieta			Jamroga Janusz - Aspekty organizacyjne w procesach prywatyzacji	8	6
- Prywatyzacja inaczej: jak ratować środowisko naturalne?	3	3	- Rośnie znaczenie edukacji menedżerskiej	9	22
Długosz Mirosław, Ireneusz Ignaciuk - Czekając na właściciela	4	3	Jak sporządzić biznes plan? (fragment broszury)	7	16
Długosz Mirosław - Społeczeństwo innowacyjne	5	14	Japoński ruch na rzecz wydajności pracy	1	29
Długosz Mirosław, Ayars B. William, Naumienko Elżbieta			Kabarowski Wojciech - Podstawy modelu elastyczności wytwarzania	2	8
- Gry decyzyjne: Marketplace	5	18	- Podstawy modelu elastyczności wytwarzania, cz. II	3	13
Długosz Mirosław, Naumienko Elżbieta, Uretsky Myron - MDI - Pomost między teorią i praktyką zarządzania	6	18	Kękuś Zbigniew - Strategia zarządzania w przedsiębiorstwach wielozakładowych, cz.III	1	24
Dolata Stanisław - Dochody samorządów terytorialnych	12	8	Komór Janusz, Baszczewski Antoni T., Dziduszko Marek - Brytyjski Fundusz Know-How	5	25
Domański Ryszard - Rentowność polskiego przemysłu	11	3	Konaszewski Krzysztof - Promocja: Agencja Rozwoju Przemysłu - Przedsiębiorstwa w okresie przejściowym	11	10
Dornis Peter, Dworzecki Zbigniew, Feldhaar Bernhard H.			Kostera Monika - Jak analizować case?	9	25

	nr	str.		nr	str.
- Strategia a polityka personalna organizacji	10	20	Promocja. VIMEX	2	20
Kostera Monika, Maciej Trybuchowski - Rachunkowość			Promocja. VIMEX	5	20
- język międzynarodowy	2	22	Promocja. VIMEX	7	14
Koźmiński Andrzej K. - Raport o zarządzaniu, cz. I	3	7	Przywieczerski Dariusz - Moja biblioteka	8	16
- Raport o zarządzaniu, cz. II	4	10	Rak Jan - Fundusz Wspólnego Inwestowania	9	17
- Raport o zarządzaniu, cz. III	5	15	Rakowicz Stanisław - Dyrektorskie refleksje z kongresu CECIOS	1	15
- Raport o zarządzaniu, cz. IV	6	12	Roslanowska-Plichcińska Krystyna - świat gier	4	16
Lipka Anna - Jak pozyskać właściwych pracowników?	10	24	Roganiewicz Janusz - Między polityką a gospodarką	12	14
Mac Romana - Prywatyzacja sektora publicznego we Francji	9	7	Różański Jerzy - Innowacje w krajach uprzemysłowionych	2	23
- Forfalling - metoda finansowania przedsiębiorstwa eksportującego	11	25	Rutkowski Andrzej, Nowak Alojzy, Sokół Piotr	2	5
- Reforma giełdy francuskiej	11	8	- Wspieranie małych przedsiębiorstw	5	11
Małecki Marian - Liberalny system handlu zagranicznego	5	9	- Małe przedsiębiorstwo - bariery rozwoju	7	8
Martan Lesław - Nauka ekonomiki przedsiębiorstwa	10	12	- Podatki a małe przedsiębiorstwa	7	3
Martyniak Zbigniew - W sprawie zarządzania partycypacyjnego	1	19	Sadownik Henryk - Ucząca się organizacja	7	22
- Na marginesie "Podstaw zarządzania organizacjami"	6	14	- Z życia TNOiK. Bez jałowych dyskusji	2	7
- Zasady menedżerskie Tapie'go	11	18	Saflin Piotr - Przedsiębiorstwa rodzinne	4	13
Matejko Aleksander J. - Ład między współdziałającymi ludźmi	4	24	Saj Andrzej, Hopej Marian - Działalność innowacyjna przedsiębiorstwa	4	17
- List do Redakcji: Kierownicy	5	19	Schein Edgar H. - Konsultacja metodyczna w tworzeniu i wdrażaniu strategii	4	17
- Pola socjotechniki organizatorskiej	6	24	Sekula Zofia - Prawo pracy w Polsce	5	12
- Style kierowania	7	24	- Funkcjonowanie firm joint ventures	6	15
- Socjotechnika w przedsiębiorstwie	10	26	- Założenia rządowego programu prywatyzacji	9	9
- Perspektywa usprawnień organizacyjnych	11	19	- W sprawie programu restrukturyzacji gospodarki	12	3
Meadows Dennis L. - Na przełomie wieków	5	3	Skarżyński Grzegorz - Promocja - Agencja Rozwoju Przemysłu: jak pomagać polskim przedsiębiorstwom	9	14
Meadows Dennis L., Długosz Mirosław, Naumienko Elżbieta - Prywatyzacja inaczej: jak ratować środowisko naturalne?	3	3	Sokół Piotr, Nowak Alojzy, Rutkowski Andrzej	2	5
Mieszkowski Lech - Produktywność i jakość	9	3	- Wspieranie małych przedsiębiorstw	5	11
Montgomery - Case Study: Odprawa	9	28	- Małe przedsiębiorstwo - bariery rozwoju	7	8
- Marszałek Montgomery pod El Alamein	4	8	- Podatki a małe przedsiębiorstwa	1	12
Muszyński Michel - Zostać zachodnim menedżerem	6	6	Stankiewicz Marek J., Sudół Stanisław	9	6
Naumienko Elżbieta - Dochodząc do TAK	6	6	- Problemy i poglądy	11	23
Naumienko Elżbieta, Ayars William B., Długosz Mirosław	5	18	- Zapewnienie jakości w przedsiębiorstwie	8	11
- Gry decyzyjne: Marketplan	1	27	Strzyżewska Marianna - Słabe akcje potężnej korporacji	1	12
Naumienko Elżbieta, Długosz Mirosław	3	16	Sudół Stanisław, Stankiewicz Marek J.	3	18
- Przede wszystkim zdrowy rozsądek. Rozmowa z prof. Henrym Mintzbergiem	2	18	- Problemy i poglądy	10	18
- Japonia: jak korzystać z bogactwa? Rozmowa z prof. Hiroharu Seki i Yoichi Erikawa	1	27	Świągowski Jarosław - Kierowanie konfliktem	3	5
z Elzabeth M.Christopher i Vincencem J.Ferravanti	3	16	Świągowski Jarosław, ęwiątek-Barylska Ilon	6	3
- Granice języka, granice poznania.	7	31	- Od venture capital do business planu	7	9
Rozmowa z Davidem Crookall'em	4	15	Synowiec Ewa - Jednolity rynek Wspólnoty Europejskiej	10	3
- Gry decyzyjne i wyzwania społeczne. Rozmowa z prof. Cathy Stein Greenblat	8	9	- Od Europejskiego Systemu walutowego do unii monetarnej (Cz. I)	11	6
- Gry decyzyjne i zarządzanie strategiczne.	10	7	- Od Europejskiego Systemu walutowego do unii monetarnej (Cz.II)	10	3
Wywiad z prof. Josephem Woltem	11	12	Szypliński Mieczysław - Struktury administracji terenowej - I	11	6
- Kapitał i ludzie - szanse i zagrożenia	7	31	- Struktury administracji terenowej - II	10	14
- WACRA'91: Zarządzanie zmianami	8	9	Timme Hartmut, Dworzecki Zbigniew, Bauer Hans Peter	8	17
- ISAGA'91: Problemy i modele globalne	10	7	- Kryteria wyboru form reklamy	8	17
Naumienko Elżbieta, Długosz Mirosław, Meadows Dennis - Prywatyzacja inaczej: jak ratować środowisko naturalne?	11	12	- Efektywna reklama	9	19
Naumienko Elżbieta, Długosz Mirosław, Uretsky Myron	6	18	Tijmstra Sybren, Hale Alan - Kształcenie kierowników menedżerów	4	27
- MDL - pomost między teorią i praktyką zarządzania	6	22	Tokaj Beata, Dąbrowski Paweł - Czy można nauczyć się negocjować?	8	4
Nicholls Richard Floyd - Chwile prawdy	12	20	Trybuchowski Maciej, Ireneusz Ignaciuk	2	22
- Strategia reklamy	2	5	- Prywatyzacja branżowa - szansa czy konieczność?	2	3
Nowak Alojzy, Rutkowski Andrzej, Sokół Piotr	5	11	Trybuchowski Maciej, Kostera Monika - Rachunkowość	6	18
- Wspieranie małych przedsiębiorstw	7	8	- język międzynarodowy	12	18
- Małe przedsiębiorstwo - bariery rozwoju	3	14	Uretsky Myron - Witamy na Wall Street	7	26
- Podatki a małe przedsiębiorstwa	6	28	Uretsky Myron, Długosz Mirosław, Naumienko Elżbieta	9	22
Nowicka-Skowron Maria - Organizacja w energetyce a misja przedsiębiorstwa	10	19	- M.D.L. - Pomost między teorią i praktyką zarządzania	12	18
Olech Stefan - Nowe metody zarządzania	11	21	Vullings Henk F. - Zarządzanie i organizacja w gospodarce rynkowej	9	22
- Transfer controllingu do Polski	8	15	Wach Tomasz - Ryzyko konfliktu	3	11
- Wdrażanie controllingu w przedsiębiorstwach polskich	7	12	Warszawska Szkoła Zarządzania im.Karola Adamickiego	4	20
Olejniczak Zbigniew, Dubisz Jacek - Symulacja giełdy	7	12	Wojeński Jerzy, Billiński Waclaw	4	25
Osbert-Pociecha Grażyna	10	11	- Strategiczne doskonalenie organizacji cz.I	2	16
- Innowacyjno-rozwojowa strategia przedsiębiorstwa	1	22	- Strategiczne doskonalenie organizacji cz.II	3	25
Otoliński Eugeniusz - Czy w PGR można lepiej pracować?	2	11	Woźniakowski Andrzej - Problemy kierowania zespołem	2	15
Otta Wiesław J. - Programy dostosowawcze przedsiębiorstw, cz. II	6	4	Zb.Mar. - PSC:Fourier i akcjonariat	3	16
Pawiak Marek - Zawód inżyniera - organizatora	12	11	- P-S-C: Towarzystwo Naukowe Prakseologii	5	17
Peszko Adam - Zarządzanie partycypacyjne a samorząd pracowniczy	1	19	- P-S-C: Sympozjum AW w Suzdalu	7	17
- ZSRR: bez uproszczonych ocen	6	4	- P-S-C: Jerzy Stefan Langrod (1903-1990)	8	18
- Współpraca przedsiębiorstw polskich i ukraińskich	12	11	- P-S-C - Prywatyzacja niejedno ma imię...	9	18
			- P-S-C: Mikołaj Czarnowski	10	13
			- P-S-C: Stop	11	27
			- P-S-C: Artur Koestler jako teoretyk organizacji	12	19
			- P-S-C: Powrót do Bogdanowa w ZSRR	2	25
			Ziętara Wojciech - XXIV Kongres CIOSTA	12	6
			Zimniewicz Kazimierz Bariery w procesie przemian	6	10
			Zych Adam - Prawo chroni dłużnika		