

Miesięcznik profesjonalistów zarządzania

nr ind. 371157

ROK
1926
ZAŁ.

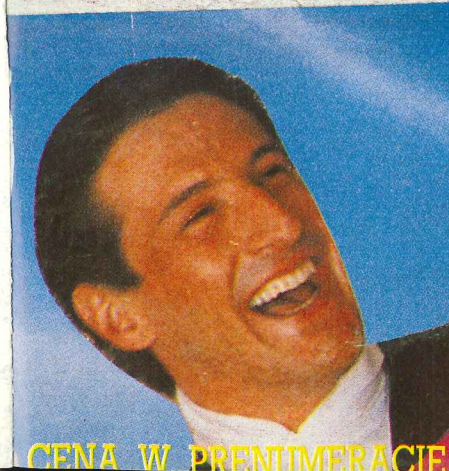
przeгляд

organizacji 6
9

W KAŻDYM NUMERZE PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



PRAWO CHRONI DŁUŻNIKA



CENA W PRENTIMERACIE 7500 ZŁ.

CENA W KIOSKACH 10000 ZŁ.

List Redaktora

Gospodarka polska znajduje się w sytuacji patowej:

- ◆ im nowocześniejsze przedsiębiorstwo, im lepiej wyposażone, w tym gorszej znajduje się sytuacji – dochody zżera dywidenda;
- ◆ im bardziej przedsiębiorstwo nastawione jest na ekspansję eksportową – tym większe notuje straty z powodu nienaturalnie niskiego kursu dolara;
- ◆ im lepsza kadra, z pomysłami, ekspansywna – tym większe napotyka ograniczenia z powodu wysokiego oprocentowania kredytów;
- ◆ im śmielszy i dbający o interesy przedsiębiorstwa dyrektor – tym bardziej jest zagrożony postawą patrzącej najczęściej na krótki dystans rady pracowniczej i załogi. I tak dalej...

Te patologie gospodarcze nie zwalniają kierownictwa przedsiębiorstw od poszukiwania dróg wyjścia. Sytuacja patowa trwa jednak już od dłuższego czasu. Jeżeli więc nader często pytamy o zdolność polskich menedżerów do skutecznego zarządzania firmami, musimy również zapytać o zdolność kadr kierowniczych państwa do skutecznego zarządzania nim. Czy ta zdolność – wystarczająca kilka miesięcy temu – nie wyczerpała się? Nie chodzi tu o koncepcje, lecz o stworzenie takich warunków przez rządzących, aby koncepcje te można było realizować zgodnie ze sztuką zarządzania, choć być może niekonwencjonalnie.

Menedżerowie w przedsiębiorstwach miotają się między sprzecznościami i nie widzą polityki gospodarczej, która dałaby im jakiegokolwiek szanse, która również przydałaby sensu doskonaleniu umiejętności menedżerskich. Załamanie się rynku w tej dziedzinie jest dobitnym tego świadectwem. Niemniej gorąco zachęcam do uważnej lektury artykułów tego wydania „Przeglądu”, zwłaszcza w dziale „Zastosowania”. Propozycje tam zawarte są pomocne w codziennej pracy.

8 maja 1991

Marek Dzikusko

The Editor's Letter

President Lech Wałęsa, visiting western countries used to say: „Why not go to Poland to make good business? You have the best occasion now!”. That is truth, even if the venture capitalists would like to see moore „european” environment in our country. But if it will be such, the competition will be stronger too. Both, for companies seeking the chances on Polish market and in Soviet Union as well.

The Russian enterprises capabilities of foreign trade activity are shown in article „USSR: estimation without simplifications” by Adam Peszko (p.4). The analysis of Soviet way of running business will be published in „Przegląd Organizacji” almost every issue.

The second recommended article is „Joint venture companies activity in Poland” by Zofia Sekula (p.15). Most interesting are informations, which shows what are the weakness of public relations in these enterprises. In other words – how do not run them longer in simillar way.

At your special request the translation of selected article into major languages can be obtained. The standard fee is 3 US dollars per page of the typescript payable to our account „Redakcja Przegląd Organizacji”, Bank Gdański, IV O/Warszawa, No 300009-19132.

GOSPODARKA (ECONOMY)

- 3 ● **Od Europejskiego Systemu Walutowego do unii monetarnej** (From European Currency System into European Monetary Union) – Ewa Synowiec
- 4 ● **ZSRR: bez uproszczonych ocen** (USSR: Estimation Without Simplifications) – Adam Peszko
- 6 ● **Dochodząc do TAK** (Getting to YES. – the Review of Roger Fisher and William Ury Book: „Getting to YES. Negotiating Agreement Without Giving In”) – Elżbieta Naumienko
- 7 ● **VAT – podatek neutralny** (VAT – the Neutral Tax) – Teresa Famulska
- 8 ● **Przedsiębiorstwo jako sługa** (Enterprise As a Servant) – Mieczysław Ciurla, Marian Hopej
- 10 ● **Prawo chroni dłużnika** (The Law in Debtors Service) – Adam Zych
- 11 ● **Management consulting we współczesnym świecie, cz.I** (Management Consulting in the World, part I) – Jan D. Antoszkiewicz

BADANIA (RESEARCH)

- 12 ● **Raport o zarządzaniu, cz.IV** (Report on Management, part IV) – Andrzej K.Koźmiński
- 14 ● **Na marginesie „Podstaw zarządzania organizacjami”** (On The Bogdan Gliński Book: „The Bases of Organisations Management”) – Zbigniew Martyniak
- 15 ● **Funkcjonowanie firm joint venture** (Joint venture companies activity in Poland) – Zofia Sekula

GRY DECYZYJNE (DECISION GAMES)

- 18 ● **MDL – Pomost między teorią i praktyką zarządzania** (Management Decision Laboratory) – Myron Uretsky, Mirosław Długosz, Elżbieta Naumienko

ZASTOSOWANIA (APPLICATIONS)

- 22 ● **Chwile prawdy** (Moments of Truth) – Richard Floyd Nicholls
- 24 ● **Pola socjotechniki organizatorskiej** (Human Resources Management: The Social Technics) – Aleksander J.Matejko
- 26 ● **Controlling (VII): Controlling strategiczny – część 2** (Strategic Controlling, part 2) – Jacek Goliszewski
- 28 ● **Nowe metody zarządzania** (New Methods of Management) – Stefan Olech

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH (Review of Foreign Periodicals)

- 30 ● **Droga do gospodarki rynkowej, cz. III** (Droga k swobodnej ekonomikie. „Ekonomika i organizacja promyślnego proizwostwa”, XI 1990).
- 32 ● **Znaczenie małych przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej** (Can Small Business Help Countries Compete? „Harvard Business Review”, XI-XII 1990).
- 33 ● **Odpowiedzialność za technikę.** (Technikverantwortung ist ein Teil der Unternehmenskultur. „VDI-Nachrichten”, I 1991, nr 2).
- 34 ● **Zarządzanie mieszanymi systemami marketingowymi.** (Managing Hybrid Marketing Systems. „Harvard Business Review”, XI-XII 1990).
- 36 ● **Partnerstwo w systemach informacyjnych** (Information Partnerships – Shared Data, Shared Scale. „Harvard Business Review”, IX-X 1990).

Ewa Synowiec

Od Europejskiego Systemu Walutowego do unii monetarnej (I)

E. Synowiec – Instytut Koniunktur i Cen Handlu Zagranicznego.

Traktat Rzymski powołujący do życia w 1957 r. Europejską Wspólnotę Gospodarczą wskazywał tylko ogólnie potrzebę koordynacji polityki monetarnej krajów członkowskich jako elementu w procesie dochodzenia do unii gospodarczej i monetarnej we Wspólnocie.

Zakończenie dwunastoletniego okresu przejściowego uwieńczono utworzeniem unii celnej, wprowadzeniem wspólnej polityki rolnej i pewnymi postępami w koordynacji polityki gospodarczej przyczyniło się do podjęcia decyzji przez szefów państw i rządów krajów Wspólnoty o stopniowym przekształceniu ugrupowania integracyjnego w unię ekonomiczną i monetarną. Tak więc już w 1971 r. Rada Ministrów Wspólnot przyjęła tak zwany Plan Wernera, który przewidywał realizację tego zadania w trzech etapach do 1980 r.

Zjawiska kryzysowe lat siedemdziesiątych, zwłaszcza wzrost bezrobocia i inflacji, a także załamanie się międzynarodowego systemu walutowego oraz kryzys energetyczny, wstrzymały realizację tego planu. W obliczu bowiem pojawiających się trudności gospodarczych każdy kraj członkowski Wspólnoty starał się prowadzić własną politykę ekonomiczną i walutową, czego rezultatem było m.in. wycofanie się poszczególnych państw z „węza walutowego”, w którym pozostały jedynie kraje Beneluksu i RFN (1).

Dopiero w marcu 1979 r. państwa wchodzące w skład Wspólnoty powołały – w formie porozumienia między bankami centralnymi – Europejski System Walutowy (ESW). Bierze w nim udział obecnie dwanaście krajów członkowskich,

przy czym w mechanizmie stabilizacji kursów walutowych (exchange rate mechanism – ERM) uczestniczyło dziesięć państw Wspólnoty bez Grecji i Portugalii, tzn. Belgia, Dania, Francja, Holandia, Irlandia, Luksemburg, Włochy, RFN, Hiszpania (od 19.06.1989 r.) i W. Brytania (od 8.10.1990 r.). Kraje te utrzymują

względem swoich walut kursy stałe, zaś wobec państw trzecich kursy płynne.

Europejski System Walutowy miał spełnić trzy zasadnicze cele:

- 1) zapewnić stabilizację monetarną w krajach uczestniczących w systemie poprzez stabilne kursy walutowe i skoordynowaną walkę z inflacją;
- 2) stworzyć ramy dla lepszej koordynacji polityki gospodarczej między krajami członkowskimi Wspólnoty;
- 3) wypracować wspólne stanowisko wobec walut krajów trzecich, zwłaszcza w sferze unikania potencjalnych wpływów zmian kursów tych walut na waluty państw uczestniczących w Europejskim Systemie Walutowym.

Realizacji powyższych zadań służą: Europejska Jednostka Monetarna – ECU (European Currency Unit), zasady kształtowania kursów walut, mechanizm interwencyjny oraz system kredytowy w ramach wspólnego funduszu.

Zasadniczym elementem ESW jest wspólna jednostka monetarna – ECU. Jej wartość określa koszyk dwunastu walut krajów członkowskich Wspólnoty, podlegający okresowej ocenie i ewentualnej rewizji, jeśli waga jakiegось waluty w koszyku zmieni się w stosunku do ECU o 25%.

Koszyk walutowy dla ECU (stan na 21.09.1989 r.)^a

Nazwa waluty narodowej	Ilość waluty składająca się na ECU	Udział waluty w koszyku w %
1. Marka zachodni-niemiecka	0,6242	30,1
2. Frank francuski	1,332	19,0
3. Funt brytyjski	0,08784	13,0
4. Lir włoski	151,8	10,15
5. Gulden holenderski	0,2198	9,4
6. Frank belgijski	3,301	7,6
7. Peseta hiszpańska	6,885	5,3
8. Korona duńska	0,20	2,45
9. Funt irlandzki	0,008552	1,1
10. Drachma grecka	1,44	0,8
11. Eskudo portugalskie	1,39	0,8
12. Frank luksemburski	0,13	0,3

^a W dniu tym do koszyka ECU zostały włączone peseta hiszpańska i eskudo portugalskie. Źródło: Bulletin of the European Communities 1989, nr 9.

Każda waluta znajdująca się w koszyku ma określony kurs centralny w relacji do ECU i w stosunku do innych walut Europejskiego Systemu Walutowego. Kurs ten jest podstawą ustalenia dopuszczalnych wahań rynkowych. Granice tych wahań mieszczą się w przedziale $\pm 2,25\%$, tylko dla Hiszpanii i W. Brytanii $\pm 6\%$ (Grecja i Portugalia nie uczestniczą, jak już wspomniano, w mechanizmie kursowym). W przypadku wypadnięcia jakiegось waluty poza dopuszczalne pasmo wahań („wąż walutowy”) istnieje obowiązek interwencji. Może ona być dokonana poprzez skup lub sprzedaż walut na rynkach dewizowych, zmianę kursu centralnego, posunięcia w ramach wewnętrznej polityki gospodarczej.

Jeśli jakiś bank centralny nie ma wystarczającej ilości środków walutowych w celu dokonania interwencji na rynku, może skorzystać z kredytu w ramach Europejskiego Funduszu Współpracy Walutowej (EFWW), którego agentem jest Bank Rozliczeń Międzynarodowych (Bank for International Settlements) w Bazylei. W obliczu pojawiających się trudności w bilansach płatniczych banki centralne krajów uczestniczących w Europejskim Systemie Walutowym udzielają krótko- i średnioterminowych kredytów na posunięcia w ramach polityki gospodarczej rządów.

Ponad dziesięcioletni okres funkcjonowania Europejskiego Systemu Walutowego przyczynił się do stworzenia w Europie strefy o coraz większej stabilności walut. Zmienność kursów walutowych od momentu powstania systemu uległa zmniejszeniu nie tylko pod względem wartości nominalnych ale i realnych.

Średni współczynnik zmienności nominalnych bilateralnych kursów walut uczestniczących w systemie zmniejszył się bowiem we wspomnianym okresie z 28,4 do 15,1, podczas gdy dla krajów trzecich był on wyższy i nawet wzrósł z 34,5 do 35,9. Europejs-



Adam Peszko

ZSRR: bez uproszczonych ocen

Adam Peszko – doktor nauk organizacji i zarządzania, magister inżynier elektryk w specjalności automatyka przemysłowa – kieruje Przedstawicielstwem Metronex SA we Lwowie, działacz TNOiK.

Wielokrotnie podejmowałem w „Przeglądzie Organizacji” problematykę niskiej sprawności zarządzania przedsiębiorstwami w warunkach funkcjonowania samorządów pracowniczych, zwłaszcza po ubezwłasnowolnieniu dyrektora nowelizacją ustawy o przedsiębiorstwie państwowym z 21 marca 1990 r.

Z pełną satysfakcją słuchałem więc słów nowego ministra przemysłu i handlu prof. Andrzeja Zawislaka, który na spotkaniu w Konfederacji Pracodawców Polskich stwierdził, że pierwszym zagadnieniem, do którego przywiązuje najwyższą wagę, jest likwidacja dwuwładzy w przedsiębiorstwie państwowym, gdyż jest ona sprzeczna z podstawowymi zasadami sprawnego zarządzania. Pogląd ten stał się na tyle powszechny, że można zrezygnować z dyskusowania nad nim w „Przeglądzie Organizacji”. Mam nadzieję, że „naszemu” ministrowi uda się zrealizować pierwsze postawione sobie zadanie.

Na tym samym spotkaniu padło z ust gościa jeszcze jedno, nieszybowne w ostatnim okresie stwierdzenie, że

głównym i perspektywicznym rynkiem zagranicznym dla naszej gospodarki jest jednak rynek wschodni.

Mimo że ta stara prawda weryfikowana była wielokrotnie przez życie z wynikiem pozytywnym, to w ostatnim okresie zbyt często strategiczne długofalowe interesy gospodarcze podporządkowywane były chwilowym, taktycznym racjom politycznym. Ten obiektywny i rozsądny osąd ministra nastroja optymistycznie i pozwala sądzić, że po okresie burzenia przystąpimy do odbudowy kontaktów gospodarczych z naszymi wschodnimi sąsiadami na zupełnie nowych zasadach.

Lata osiemdziesiąte, w warunkach postępującego kryzysu bloku wschodniego, przyniosły pejoratywną ocenę kontaktów gospodarczych ze Wschodem. Teraz emocje opadają i

pora na chłodną refleksję oraz budowę zupełnie nowej konstrukcji kontaktów gospodarczych ze Wschodem,

opartej na racjonalnych zasadach gospodarki rynkowej.

Wymaga to głębokiej znajomości dynamiki zmian gospodarczych zachodzących u naszych sąsiadów. Niebezpieczne są przy tym uproszczone oceny, podporządkowane celom politycznym, których autorzy nie w pełni rozumieją istotę zachodzących przeobrażeń i często mylą swoje oczekiwania z rzeczywistością.

Bardziej wiarygodny obraz uzyskać można funkcjonując bezpośrednio w tej rzeczywistości, dlatego pracując od roku w polskiej placówce handlowej we Lwowie mam zamiar bieżąc relacjonować w „Przeglądzie Organizacji”, jak przebiega na Wschodzie proces urynkwienia gospodarki ze szczególnym uwzględnieniem tendencji zmian w przepisach gospodarczych, w praktyce zarządzania oraz w poglądach i zwyczajach naszych partnerów. Będę się przy tym koncentrował na podstawowych ogniwach życia gospodarczego analizując zachowanie się przedsiębiorstw oraz małych nowo powstających prywatnych organizacji gospodarczych, zwanych „kooperatywami” i innych jednostek i instytucji

OD EUROPEJSKIEGO SYSTEMU WALUTOWEGO...



ski System Walutowy stworzył ponadto warunki do coraz większej liberalizacji przepływu kapitałów. Zmuszając kraje w nim uczestniczące do koordynacji polityki gospodarczej i walutowej stał się również istotnym przyczynkiem do walki z inflacją.

W latach 1980-1988 średnia ważona wzrostu cen dla wyżej wymienionych krajów spadła z 12% do 3% (dla Włoch – kraju o najwyższej stopie inflacji wskaźnik ten zmniejszył się z 20% do 5%). Dzięki mechanizmowi kursowemu w ramach Europejskiego Systemu Walutowego łatwiej było dostosować się do zewnętrznych wydarzeń koniunkturalnych. Chodzi tu między innymi o gwałtowny wzrost cen ropy naftowej, znaczny wzrost kursu dolara amerykańskiego i jego gwałtowny spadek w 1985 r. oraz załamanie na giełdach walutowych jesienią 1987 r. Restrykcyjna polityka Bundesbanku, stawiająca sobie za cel utrzymanie stabilności waluty zachodnioniemieckiej (DM), przyczyniła się do wspomnianej stabilności Europejskiego Sy-

stemu Walutowego tworząc z DM swego rodzaju „kotwicę” dla polityki pieniężnej pozostałych państw.

Dotychczasowy okres funkcjonowania Europejskiego Funduszu Walutowego wykazał, że ECU jako jednostka monetarna znajduje użycie nie tylko w mechanizmie interwencyjnym i kredytowym, ale również służy jako instrument wyrównywania sald między bankami centralnymi. Coraz częściej zdobywa ona popularność na rynku transakcji finansowych wówczas, gdy uczestniczą w nich instytucje Wspólnot lub niektóre instytucje publiczne krajów członkowskich. ECU jest używana w ramach funduszy strukturalnych Wspólnoty. Podjęto też decyzję w sprawie zastosowania jej do denominacji kapitału nowo powstałego Europejskiego Banku Odbudowy i Rozwoju (European Bank for Reconstruction and Development) udzielającego kredytów reformującym się krajom Europy Środkowo-Wschodniej. Jednak jeśli chodzi o lokaty kapitałowe sektora pozafinansowego, czy też o obsługę

transakcji handlowych, ECU nie znajduje na razie zbyt dużego zastosowania.

Wśród słabości w funkcjonowaniu Europejskiego Systemu Walutowego za najistotniejsze należy uznać następujące:

- 1) nie wszystkie kraje przystąpiły do mechanizmu stabilizacji kursów walutowych (Grecja, Portugalia), a niektóre państwa uczestniczące korzystają z szerszego pasma wahań kursowych (Hiszpania i W. Brytania);
- 2) niedostateczna koordynacja polityki finansowej doprowadziła (w niektórych krajach) do wysokich deficytów budżetowych będących ciężarem i źródłem napięć w polityce pieniężnej;
- 3) nie zrealizowano przejścia do drugiej fazy Europejskiego Systemu Walutowego i utworzenia europejskiego funduszu rezerw walutowych przewidzianego w rezolucji Rady Europejskiej powołującej ten system;
- 4) asymetria ciężaru działań dostosowawczych ponoszonych przez państw-

zajmujących się międzynarodową wymianą towarów i usług.

Czy potrafię dostrzec zasadnicze zagadnienia w procesie budowy nowej formy kontaktów gospodarczych, opartych na zasadach gospodarki wolnorynkowej zamiast zburzonego systemu limitów i rozdzielników, ustalanych na szczeblu rządowym – porozumieniami dwustronnymi lub wielostronnymi umowami RWPG?

W mojej dotychczasowej praktyce zarządzania organizacjami przemysłowymi nie byłem potentatem na rynku radzieckim. Więcej uwagi poświęcałem zawsze rynkom wolnokonkurencyjnym i kierowane przeze mnie przedsiębiorstwo przez wiele lat przewodziło krajowym eksporterom przemysłowej aparatury pomiarowej na rynek zachodniemiecki, szwedzki i pozostałe rynki zachodnioeuropejskie. Wzorce postępowania na rynkach konkurencyjnych są mi więc znane i istnieje szansa, że będę poszukiwał właściwych śladów.

Przechodząc do zagadnień szczegółowych związanych z procesem stopniowego urynkwienia gospodarki w republikach radzieckich, należy podkreślić, że podstawowym problemem w organizacjach gospodarczych naszych sąsiadów ze wschodu, po zniknięciu w bieżącym roku pojęcia rubla transferowego (zwanego powszechnie rublem piątej kategorii), jest zupełny brak wolnodewizowych środków płatniczych. Prawne podstawy rozwiązania tego problemu tworzy постано-

wienie nr 1253 Rady Ministrów ZSRR z 8 grudnia 1990 r. o tworzeniu funduszy walutowych w 1991 r.

W daleko idącym uproszczeniu postanowienie to tworzy system podobny do funkcjonującego ze zmiennym szczęściem w Polsce w latach osiemdziesiątych rachunku odpisów dewizowych. Normatywy odpisów dewizowych ustalone są w sposób jednolity dla różnych grup towarów i usług przy różnicowaniu zależnym od stopnia przetworzenia i naukochłonności eksportowanego wyrobu lub usługi. Wszystkie eksportujące organizacje zobowiązane są odsprzedać 40% wpływów do Wnieszekonombanku na spłatę i obsługę zadłużenia zagranicznego państwa. Z pozostałej kwoty na rachunek walutowy eksportera zalicza się następujące odsetki wpływów w zależności od przedmiotu eksportu: 20% – gaz, energia elektryczna i surowce mineralne, 25% – kauczuk i wyroby z kauczuku, 30% – metale i wyroby z metali, 35% – ropa naftowa i inne wyroby tego przemysłu, 40% – węgiel, 70% – maszyny, urządzenia, środki transportu, narzędzia, aparatura, usługi projektowe, budowlano-montażowe itp.

Na rachunek walutowy organizacji eksportującej trafia od 12 do 42% wpływów dewizowych z eksportu.

Na zasadach dobrowolnych porozumień z jednostką posiadającą rachunek odpisów dewizowych z rachunku

tego mogą być przekazywane środki dewizowe poddostawcom lub innym organizacjom.

Na tej samej zasadzie mogą być tworzone scentralizowane fundusze dewizowe dla rozwiązywania problemów wspólnych w jednostkach organizacyjnych nadrzędnych w stosunku do organizacji eksportujących, w ministerstwach i urzędach centralnych.

Przedsiębiorstwa ubezpieczeniowe, transportowe i spedycyjne, pobierające za swe usługi wynagrodzenie w walucie wymiennej, nie tworzą własnych rachunków dewizowych, są natomiast zobowiązane do sprzedaży 40% wpływów wolnodewizowych na spłatę zadłużenia zagranicznego państwa, a resztę, w proporcji 90% i 10% muszą sprzedać na ogólnozwiązkowy fundusz walutowy i republikański lub miejski fundusz walutowy.

Przewidziano pewne stymulatory rozwoju eksportu ponad uzyskany dotychczas poziom. Po przekroczeniu wartości eksportu roku 1990 organizacja ma prawo odprowadzać 60% wpływu z eksportu na swój rachunek walutowy, jeżeli wpływy te zrealizowane są ponad przyjęte na rok bieżący zadania eksportowe po wypełnieniu zobowiązań kooperacyjnych i dostaw towarów na rynek wewnętrzny. Pozostałe 40% wpływów walutowych z realizacji dodatkowych dostaw eksportowych organizacja sprzedaje po cenach komercyjnych na republikański fundusz



OD EUROPEJSKIEGO SYSTEMU WALUTOWEGO...

wa uczestniczące w systemie przejawia się tym, że zachodniemiecka restrykcyjna polityka pieniężna (która w zasadzie stała się polityką odniesienia w ESW) zmusiła do największych wyrzeczeń kraje o walutach słabszych, prowadzące zazwyczaj liberalną politykę pieniężną;

5) ze względu na główną rolę DM w Europejskim Systemie Walutowym wydaje się, że koordynacja polityki wobec dolara amerykańskiego jest niedostateczna i naraża walutę zachodniemiecką na spekulacje w momencie spadku kursu dolara. Interwencja w postaci zakupu dolarów w celu obniżenia kursu DM wprowadza groźbę inflacji, dlatego też w interesie Niemiec leży takie powiązanie marki z innymi walutami w Europejskim Systemie Walutowym, aby wzrosła ich atrakcyjność w przypadku ucieczki od dolara.

Europejski System Walutowy jest próbą integracji monetarnej i jak zaznaczono wcześniej, spełnił on, choć

może niezbyt perfekcyjnie, postawione przed nim zadania. Stanowi więc pewien krok w kierunku unii monetarnej i ekonomicznej. Podstawą prawną jego funkcjonowania nie był traktat międzypaństwowy, lecz jedynie rezolucja Rady Europejskiej. Dopiero Jednolity Akt Europejski (Single European Act), który wszedł w życie w 1987 r., stał się pierwszym międzypaństwowym aktem prawnym wnoszącym poprawki i uzupełnienia do traktatów powołujących Wspólnotę Europejskie (Europejską Wspólnotę Węgla i Stali – EWWiS, Europejską Wspólnotę Energii Atomowej – Euratom i Europejską Wspólnotę Gospodarczą – EWG). Akt ten wprowadził do Traktatu Rzymskiego EWG pojęcie Europejskiego Systemu Walutowego i ECU. W Jednolitym Akcie Europejskim za jeden z podstawowych celów Wspólnoty uznano również

utworzenie unii gospodarczej i monetarnej, która ma być konsekwencją realizacji jednolitego rynku wew-

nętrznego, a więc obszaru o swobodnym przepływie towarów, usług, ludności i kapitału, co ma nastąpić z początkiem 1993 r.

Jednolity Akt nie wskazuje jednak, w jaki sposób Wspólnota będzie tworzyć ową unię gospodarczą i monetarną. Dopiero kolejne zmiany traktatów założycielskich Wspólnot staną się podstawą prawną realizacji powyższego celu. W drugiej części artykułu (w następnym numerze) omówione zostaną etapy dochodzenia do unii monetarnej oraz planowane przedsięwzięcia dla osiągnięcia unii gospodarczej poprzez stopniowe zwiększanie spójności polityk ekonomicznych poszczególnych krajów członkowskich.

Ewa Synowiec

1) Mechanizm „węza walutowego”, który wprowadziły kraje Wspólnoty w kwietniu 1972 r. miał ograniczyć wahania kursów walutowych tych państw najpierw do $\pm 1,125\%$, zaś od 1973 r. do $\pm 2,25\%$.



walutowy (30%) i fundusz walutowy rady miejskiej (10%).

Trudno przewidywać, jak stabilne będą przyjęte zasady i czy pozostaną aktualne w roku 1992. Monopolizacja wszystkich operacji walutowych przez Wnieszekonombank w Moskwie daje w ręce Rządu Centralnego skuteczne narzędzie zapewniające pełną realizację postanowienia nr 1253 Rady Ministrów ZSRR. Dotychczasowy eksport nie stanowił znaczącej pozycji w sprzedaży wyrobów i usług przedsiębiorstw republik radzieckich.

Obecnie ulega on dalszym ograniczeniom ze względu na trudną sytuację na rynku wewnętrznym i idące za tym zakazy eksportu i utrudnienia w uzyskaniu licencji wywozowej ze strony władz centralnych, republikańskich, a nawet poszczególnych rad miejskich.

Gromadzenie środków na zakupy wolnodewizowe poprzez odpisy na rachunkach przedsiębiorstw eksportujących nie będzie łatwe. Odpisy dewizowe w większości przypadków nie pozwolą na zapewnienie niezbędnego do produkcji importu materiałów i podzes-

połów. Szczególnie utrudnione będą transakcje importowe wymagające wcześniejszego otwarcia akredytywy. Preferuje to zasobne w środki finansowe organizacje handlowe z krajów wysoko rozwiniętych, gotowe do zawierania transakcji kredytowych, dla zdobycia nowych rynków. Prawdopodobnie będzie to główna droga dostaw materiałów i podzespołów dla utrzymania produkcji w przedsiębiorstwach radzieckich w 1991 r.

Należy się spodziewać zaniku importu wyrobów powszechnego użytku i dóbr konsumpcyjnych, poza środkami centralnymi uruchomianymi z nowych kredytów państwowych. Zahamowany też zostanie import inwestycyjny.

W myśl omawianych uprzednio przepisów następuje jeszcze jedno dodatkowe ograniczenie we wzajemnej wymianie handlowej z przedsiębiorstwami naszych wschodnich sąsiadów.

W celu uszczelnienia ogólnopaństwowego systemu walutowego od stycznia 1991 roku wprowadzono zakaz zawierania nowych kontraktów na zasadach wymiany barterowej. Z prakty-

cznego funkcjonowania wykluczono więc formę handlu, która w ostatnim okresie miała wyraźną tendencję wzrostową we wzajemnych obrotach handlowych z Polską.

Pozostała natomiast możliwość kompensacji wzajemnych dostaw w ramach bezpośrednich związków między przedsiębiorstwami o charakterze kooperacji produkcyjno-technologicznej, a także w ramach wymiany przygranicznej i przybrzeżnej. Stanowi to główną szansę przetrwania na tym rynku w roku bieżącym i stworzenia korzystnej sytuacji wyjściowej do przyszłego rozwoju wymiany handlowej. Należy przy tym koncentrować uwagę na kontaktach z przedsiębiorstwami funkcjonującymi w republikach radzieckich bezpośrednio graniczącymi z Polską. Szczególnie korzystne warunki rozwoju takiej współpracy istnieją na terenie Ukrainy Zachodniej, a zwłaszcza w bogato uprzemysłowionych okręgach lwowskim, tarnopolskim, iwanofrankowskim i wołyńskim. Tę ostatnią myśl rozwinę w kolejnym artykule.

Adam Peszko

CO CZYTAĆ?

Elżbieta Naumienko

Dochodząc do TAK

Pisanie recenzji książki Roberta Fishera i Williama Ury'ego pod powyższym tytułem nie jest łatwe z kilku względów. Po pierwsze autorzy są uznanymi w skali światowej autorytetami w dziedzinie negocjacji. Po drugie książka, której polskie wydanie właśnie się ukazało, w ciągu ostatnich dziesięciu lat zrobiła prawdziwą furorę (od 1981 roku sprzedano około miliona egzemplarzy). Można ją nadal znaleźć na półkach najbardziej renomowanych księgarni naukowych w Nowym Jorku, Paryżu czy Londynie (to, że znajduje się ona akurat na półkach, nie oznacza, że nie „idzie”, wręcz przeciwnie).

Trudność recenzowania tej pracy wynika także z faktu, że autor polskiego przekładu dr Robert A. Rządca opatrzył pracę przedmową, która odnosi się nie tylko do podstawowych treści i przesłań książki, ale także ukazuje merytoryczny i instytucjonalny (Harvardzki Projekt Ne-

gociacyjny) kontekst jej powstania. W tym przypadku tłumaczyć nie tylko podjął trud przygotowania polskiej wersji, ale także wprowadza nas (w przedmowie) w obszar nie znanej szerzej w Polsce problematyki negocjacji.

Tak się składa, że wszystkie elementy utrudniające napisanie krytycznej recenzji stanowią jednocześnie atuty tej książki. Jej podstawową zaletą jest ukazanie nowej filozofii podejścia do procesu negocjacji. Dodajmy filozofii niezwykle potrzebnej obecnie w polskim życiu politycznym, gospodarczym i społecznym. Fisher i Ury traktują negocjacje nie jako proces mający wyłonić zwycięzcę, lecz jako dwustronny (lub wielostronny) proces komunikowania się, którego celem jest osiągnięcie porozumienia (utożsamianego przede wszystkim z rozwiązaniem problemu) w sytuacji, kiedy wyjściowe interesy stron tego procesu są (lub wydają się

być) konfliktowe. Z polskiej perspektywy szczególnie istotny wydaje się jeszcze jeden element „filozofii negocjowania” prezentowany przez autorów. Stwierdzają oni, że strony przystępując do negocjacji powinny wydawać się jeszcze jeden element „filozofii negocjowania” prezentowany przez autorów. Stwierdzają oni, że strony przystępując do negocjacji powinny koncentrować się nie na przeszłości (co i kto kiedyś zrobił), lecz na przyszłości – na tym, jakie będą skutki podjętych decyzji. Wspaniale korensponduje to z niedawnym stwierdzeniem profesora Andrzeja M. Zawiśłaka, że przedmiotem naszej uwagi powinna być przede wszystkim przyszłość. W niej to bowiem spędzimy całą resztę naszego życia.

Przedstawiona w pracy Fishera i Ury'ego filozofia negocjacji wynika z głębokich przemysleń autorów, podbudowanych bogatym materiałem empirycznym, zebrany przed napisaniem książki. Mimo tego empirycznego ugruntowania **praca niesie ze sobą pewne istotne, wręcz zasadnicze zagrożenie.** Rozważania sformułowane zostały głównie w kategoriach normatywnych, postulatywnych. Znajdziemy tu mnóstwo rad, jak „negocjować pozostając równocześnie porządnym człowie-

kiem”. Jednocześnie w wielu miejscach książki brak jest komentarza (pogłębionej wiedzy opisowej) na temat tego, jak ludzie negocjują, jakie brudne chwytły mogą stosować (wiedza zawarta w podrödziale na ten temat wydaje się zdecydowanie niewystarczająca). „Pozytywny” negocjator Fishera i Ury'ego może ponieść dotkliwą klęskę, gdy spotka „negatywnego”, nastawionego egoistycznie, będącego jednocześnie sprawnym manipulatorem przeciwnika (partnera negocjacji). **Rady przedstawione przez autorów są bowiem skuteczne tylko w ramach lansowanego przez nich paradygmatu „poszukiwania porozumienia”.** Co zrobić, gdy znajdziemy się w opresji, gdy nasz kontrpartner nie uznaje tej filozofii? W takim przypadku pozostaje jedynie podsunąć „czarnemu charakterowi” do przeczytania.... „Dochodząc do tak”. Tylko czy ta dodatkowa wiedza nie zostanie wykorzystana także przeciw nam?

Czuję się zwolniona w tym miejscu z szerszego omawiania treści książki. Myślę, że wszystko, co napisałam wyżej, będzie dla tych, którzy jeszcze tej pracy

Teresa Famulska

VAT – podatek neutralny

Dr T. Famulska – adiunkt w Katedrze Finansów Akademii Ekonomicznej w Katowicach.

Procesy dostosowania polskiego systemu podatkowego do rozwiązań krajów zachodnich przewidują, między innymi, wprowadzenie podatku od wartości dodanej. Ma on zastąpić obowiązujący obecnie jednofazowy, jednokrotny podatek obrotowy uiszczany w zasadzie na szczeblu przedsiębiorstwa, a więc producenta finalnego. Zastosowanie VAT oznacza pojawienie się zupełnie nowej pod wieloma względami konstrukcji dla przedsiębiorstw.

Istotnym novum w porównaniu z dotychczasowymi rozwiązaniami jest zakres podmiotowy proponowanego podatku. Podatek od wartości dodanej – VAT (ang. Value Added Tax) jest podatkiem wielofazowym, który pobierany jest za każdym razem, gdy produkt lub jego komponenty są sprzedawane w łańcuchu: producent – producent finalny – hurtownik – detalista. Jest więc podatkiem ogólnofazowym, który płacą kolejno wszystkie przedsiębiorstwa we wszystkich fazach obrotu gospodarczego, dotyczy on zarówno przedsiębiorstw sfery produkcji, jak i obrotu.

W praktyce oznacza to powszechność VAT: każdy podmiot gospodarczy, poza bardzo nielicznymi wyjątkami, będzie podmiotem tego podatku. Równocześnie należy podkreślić, że VAT nie jest zróżnicowany ze względu na formę własności, stąd rozległy nadal sektor państwowy będzie obciążony tak samo jak przedsiębiorstwa prywatne.

Powszechność podatku od wartości

dodanej wiąże się z **nowym określeniem przedmiotu opodatkowania**, co w praktyce oznacza dla przedsiębiorstw problem wyznaczenia podstawy opodatkowania. VAT nie obciąża bowiem całości obrotu poszczególnych przedsiębiorstw lecz tzw. obrót netto, czyli część ceny zbytu brutto, nie objętej dotychczas podatkiem. W kolejnych ogniwach produkcji i wymiany następuje naliczanie podatku od wartości, o którą została zwiększona wartość dóbr, a więc która została „dodana”.

W procesie ewolucji VAT w krajach zachodnich, zwłaszcza we Francji (1), opracowanie zasad obliczenia podstawy stanowiło jeden z głównych problemów. Początkowo obliczano obrót netto zmniejszając wpływy ze sprzedaży podmiotu opodatkowanego o wydatki na zakupy w okresie rozliczeniowym – jest to tzw. metoda uprzedniego obliczania obrotu. Obecnie powszechnie stosuje się tzw. metodę uprzedniego obliczania podatku, która polega na tym, że z kwoty podatku obliczonej od całości dokonanej sprzedaży potrąca się kwotę podatku zapłaconego w cenach nabywanych dóbr i usług. Warunkiem niezbędnym do obliczenia tak określonej podstawy podatku od wartości dodanej jest konieczność wykazywania w fakturach wielkości VAT, co jest nowością w naszych warunkach, która spowoduje także zmiany w księgowości przedsiębiorstw (2).

Procedura obliczania podatku od wartości dodanej wskazuje na neutralny charakter tego podatku względem podmiotów uiszczających VAT, czyli przedsiębiorstw. Podatek od wartości dodanej z założenia jest bowiem typowy

wym podatkiem pośrednim obciążającym nabywcę. Poprzez fakt kalkulacyjnego wliczenia go w cenę ciężar VAT przenoszony jest faktycznie na konsumentów. Przyjmuje się, że VAT na wszystkich etapach pośrednich ma charakter przejściowy i pobrany w każdej fazie obrotu jest przesuwany przy sprzedaży do następnej fazy.

W rezultacie **tylko ostateczny nabywca ponosi pełny ciężar tego podatku**, niezależnie od liczby transakcji, jakie miały miejsce zanim opodatkowany produkt dotarł do konsumenta. Praktycznie zatem przedsiębiorstwa stają się tylko płatnikami VAT, zaś podatnikami pozostają konsumenci. Fakt ten oznacza zupełnie inne miejsce dla tego podatku w „strategii” podatkowej przedsiębiorstwa niż dla podatków bezpośrednich, które w sposób ewidentny uszczuplają dochody pracowników, właścicieli czy samego przedsiębiorstwa. VAT poprzez włączoną w swą konstrukcję przerzucalność nie wywołuje w zasadzie tendencji do unikania go, czyli do uchylania się od jego zapłaty.

Podatek od wartości dodanej, jako „uszlachetniona” (3) postać podatku obrotowego, **z założenia ma pozostać neutralny** także w innych aspektach.

■ **Z punktu widzenia mechanizmu rynkowego:** nie pociąga za sobą zmian relacji cenowych dóbr i usług, poza nielicznymi, dla których stosowane są zaniżone lub podwyższone stawki, czyli nie wywołuje zmian w strukturze popytu i podaży. Jest to istotne ze względu na informacyjną funkcję ceny, gdyż VAT nie wywołuje sztucznego wzrostu cen (4), a stosowany obecnie podatek skoncentrowany na wyrobach finalnych zniekształca relacje cen, np. pozorna taniość surowców i artykułów zaopatrzeniowych;

■ **Z punktu widzenia organizacyjnych struktur procesu produkcji i dystrybucji:** nie stwarza bodźców do integracji pionowej, gdyż stopa obciąż-

nie znają, wystarczającą zachętą do jej przeczytania. Warto wspomnieć o jeszcze jednej zaletie tej publikacji, a ściślej mówiąc jej polskiego wydania. Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne postarało się o zapewnienie książce starannej szaty wydawniczej. Wysoka jakość prac redakcyjnych, taki sam papier i okładka powodują, że wydano książkę, której jakość w niczym nie ustępuje zachodnim edycjom. Warto o tym wspomnieć, gdyż w odniesieniu do

publikacji naukowych jest to raczej ewenement.

Książkę tę warto polecić wszystkim, a zwłaszcza tym, którzy bardziej niż zwycięstwo w negocjacjach cenią konstruktywne rozwiązania problemów będących ich przedmiotem. Jak pisze we wstępie Robert A. Rządca „Negocjacje to trudny i skomplikowany proces podejmowania decyzji, w którym każdy z uczestników (...) stara się doprowadzić do tego, aby strony podjęły wspólnie decyzję umo-

żliwiającą przede wszystkim realizację jego interesów”. Decyzja o tym, czy sięgniemy po tę książkę, nie powinna być ani trudna, ani skomplikowana. Bez wątpliwości przeczytanie pracy Fishera i Ury’ego leży w interesie każdego polityka, pracodawcy, menedżera, działacza związkowego czy samorządowego. Jednym słowem wszystkich uczestników życia publicznego. Zawarte w niej przesłania mogą – moim zdaniem – przydać się także w życiu prywatnym.

„Chcesz tego czy nie, ale jesteś negocjatorem” (1).

Elżbieta Naumienko

1) ROGER FISHER, WILLIAM URY: „Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się. Przedmowa i tłumaczenie ROBERTA A. RZĄDCA, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1990; dane oryginału: ROGER FISHER and WILLIAM URY: *Getting to YES. Negotiating Agreement Without Giving In*. Copyright © 1981 by ROGER FISHER and WILLIAM URY.

CO CZYTAĆ?



Mieczysław Ciurla, Marian Hopej

Przedsiębiorstwo jako sługa

Dr inż. M. Ciurla – prezes Oddziału Wrocławskiego TNOiK, dr inż. M. Hopej – Instytut Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej.

Zakłady Odlewnicze „ALWRO” są niewielkim wrocławskim przedsiębiorstwem, zatrudniającym około 150 osób. Jego głównymi jednostkami organizacyjnymi są dwie odlewnie: metali nieżelaznych (mosiądz, brąz i aluminium) i żeliwa szarego. Zdolność produkcyjna pierwszej odlewni – zdaniem dyrektora naczelnego mgr. A. Bronisza – jest znaczna, sięgająca dwóch tysięcy ton odlewów rocznie. Są to odlewy o różnej wielkości, formowane ręcznie, w seriach od kilku sztuk do kilku milionów. Zdaniem dyrektora – odlewnia metali nieżelaznych jest elastyczną jednostką organizacyjną, zdolną do zrealizowania w zasadzie każdego zamówienia, z wyjątkiem odle-

wów wykonywanych tzw. metodą ciśnieniową.

Odlewnia ta – jak na polskie warunki – jest w miarę nowoczesna, natomiast odlewnia żeliwa wymaga gruntownej modernizacji. Ze względu na spadek popytu na odlewy z żeliwa szarego niewykluczona jest również jej likwidacja i utworzenie nowej jednostki o odmiennym profilu działalności. To drugie rozwiązanie wydaje się całkiem realne. Trwają zresztą prace przygotowawcze do ewentualnej zmiany programu produkcji oraz poszukiwania kontrahentów, w tym również zagranicznych.

W porównaniu z ubiegłym rokiem produkcja „Alwro” (w cenach sprzedaży) wzrosła prawie sześciokrotnie (1989 r. – 4,5 mld zł, 1990 r. – 25 mld zł). Wzrósł również zysk, gdyż w 1989 r. wyniósł on 2,2 mld zł, zaś

w 1990 r. wyniesie około 6,5 mld zł. Świadczy to – zdaniem dyrektora – o „zupełnie przyzwyczajonej sytuacji finansowej firmy”.

Sytuacja ta kształtowała się w zasadzie zgodnie z przewidywaniami dyrektora, wyłączając jednak pierwsze dwa miesiące 1990 r. „Byliśmy przygotowani na to – mówi A. Bronisz – że w tym roku wiele będzie się działo, nie spodziewaliśmy się jednak tak dużych zakłóceń. Zakładaliśmy, na przykład, konieczność wymuszenia na początku roku szybkiego przyływu pieniądza, lecz okazało się, że za wykonane w styczniu odlewy wartości 4,5 mld zł otrzymaliśmy zaledwie 1,5 mld zł gotówki. Później wszystko się na tyle unormowało, że obecnie przedmiotem mojego zainteresowania nie jest funkcjonowanie przedsiębiorstwa w pierwszych miesiącach 1991 r., tylko jego działalność w drugiej połowie tego roku”.

Nie najgorsza sytuacja finansowa „Alwro” umożliwiła przeprowadzenie modernizacji odlewni metali nieżelaznych bez zaciągania kredytów. Należy podkreślić, że była ona realizowana niejako w ruchu, tj. bez przerywania bieżącej produkcji. Spowodowało to wprawdzie przejściowe obniżenie wielkości sprzeda-

VAT PODATEK NEUTRALNY

zenia VAT jest niezależna od liczby faz obrotu;

■ **W zakresie wymiany międzynarodowej:** pozwala na zachowanie terytorialnej suwerenności fiskalnej, wyrażającej się całkowitym wyeliminowaniem podatku z cen przy sprzedaży na eksport, a opodatkowaniem importu zgodnie z produkcją krajową. Jest to możliwe dzięki takiej konstrukcji VAT, która pozwala określić jego udział w cenie wyrobu finalnego i sprawny zwrot w przypadku eksportu (5). Wprowadzone ostatnio opodatkowanie artykułów importowanych jest elementem porządkującym system podatku obrotowego w kontekście wprowadzenia VAT;

■ **Z punktu widzenia struktury czynników produkcji:** obciąża wartość dodaną niezależnie od wykorzystanych do jej wytworzenia czynników produkcji. W funkcjonującym obecnie w państwach zachodnich podatku od wartości dodanej generalnie z opodatkowania zwolnione są zakupy środków trwałych, co powoduje, że podatek ten nie jest hamulcem w inwestowaniu, nie generuje impulsów do sub-

stytucji pomiędzy różnymi czynnikami produkcji.

Założona i szeroko realizowana neutralność podatków opartych na koncepcji podatku od wartości dodanej nie oznacza całkowitego wyeliminowania możliwości pojawienia się trudności w przedsiębiorstwie wiążących się z tym podatkiem. Przykładowo, w ostatnich kilku latach niektórzy producenci, zwłaszcza towarów o małej elastyczności popytowej, gdzie wzrost cen był trudny do zaakceptowania, natrafiali na barierę popytu. Oznaczało to w praktyce, że na nabywców nie można było przerzucić całości podatku obrotowego umieszczając go w cenie, stąd przedsiębiorstwa zmuszone były zrezygnować z części zysku albo starały się o zmniejszenie ciężaru podatkowego. O ile jednak, w zakresie obowiązującego dotychczas jednofazowego, jednokrotnego podatku obrotowego, w przytoczonej sytuacji w przeszłości przyznawano ulgi, o tyle VAT, poprzez swe wymagania konstrukcyjne, wyklucza wszelkie indywidualizacje stawek.

Generalnie oddziaływanie podatku

od wartości dodanej na funkcjonowanie przedsiębiorstwa podporządkowane jest założeniom neutralności i poza wyjątkowymi sytuacjami nie wymaga specyficznej „strategii” ze strony przedsiębiorstwa. Podkreślić jednak trzeba, że strona techniczna VAT, bardziej skomplikowana niż rozwiązania obecne, wymagać będzie zarówno od przedsiębiorstw, jak i od urzędów skarbowych znacznych kwalifikacji i sprawności.

Teresa Famulska

1. Por. G. EGRET: *The Value Added Tax in France*, (w:) *The Value Added Tax; The U. K. Position and the European Experience*, Basil Blackwell, Oxford 1969, s. 23 i 24.

2. Szerzej por. A. WESOŁOWSKI: *Podatek od towarów i usług*, „Rachunkowość”, 1991, nr 1.

3. Por. A. KOMAR: *Problematyka podatku od wartości dodanej*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, 1988, nr 1, s. 43.

4. Por. A.F. FRIEDLAENDER: *Indirect Taxes and Relative Prices*, „The Quarterly Journal of Economics” 1967, nr 1, s. 138-9.

5. Por. D. GOTZ-KOZIERKIEWICZ: *Ocena funkcjonowania podatku od wartości dodanej z punktu widzenia możliwości jego wprowadzenia w Polsce*, „Studia Finansowe” 1987, nr 37, s. 57.

ży, niemniej w żadnym miesiącu 1990 r. nie była ona mniejsza niż 1,5 mld zł.

Przedsiębiorstwo od kilku miesięcy nie ma najmniejszych kłopotów z zaopatrywaniem się w niezbędne materiały i surowce. W związku z tym zlikwidowano dział zaopatrzenia, którego zadania, niezbyt obecnie czasochłonne, realizują inni pracownicy zajmujący się zagadnieniami zbytu.

Zadania pracowników działu zbytu są od pewnego czasu wręcz kluczowe dla istnienia przedsiębiorstwa. Polegają one m.in. na odpowiednim prezentowaniu firmy w otoczeniu. Służą temu rozsyłane do wielu organizacji materiały reklamujące produkcję „Alwro”, a nade wszystko nawiązywane kontakty z ewentualnymi odbiorcami. Odwiedziliśmy blisko 70% naszych potencjalnych klientów – mówi dyrektor – w celu przekonania ich do wykonywanych przez nas odlewów. Myślę, że gdybyśmy tego nie robili, tj. czekali aż klienci sami do nas przyjdą, mielibyśmy przynajmniej o połowę mniej zbytu”.

Możliwości sprzedaży odlewów zależą głównie od ich jakości. Podjęto więc szereg decyzji mających na celu wykonywanie w dającej się przewidzieć przyszłości odlewów o takich właściwościach, że będą nimi zainteresowane również liczące się firmy zagraniczne. Między innymi unowocześniono technologię wytwarzania – zainstalowano piece elektryczne, ułatwiające kontrolę nad procesem wykonywania odlewów – a także przyjęto zasadę, że za złe odlewy pracownicy nie otrzymują wynagrodzenia. Planuje się ponadto zainstalowanie w przyszłym roku urządzenia do odlewania odśrodkowego, które powinno ułatwić – jak mówi dyrektor – „robienie dobrych interesów przede wszystkim w Niemczech i ZSRR, gdzie już wkrótce mają powstać przyczółki handlowe firmy”.

Zdaniem dyrektora z początkiem 1991 r. rozpoczął się w naszym kraju nowy rozdział w praktyce zarządzania. Pojawiła się mianowicie możliwość i jednocześnie konieczność autentycznie samodzielnego realizowania wszystkich bez wyjątku funkcji zarządzania. „W obecnych realiach nie wystarczy już dyspozycyjność wobec zwierzchnich władz i przestrzeganie przepisów prawa, lecz trzeba po prostu umieć „robić pieniądze”, tj. dążyć do tego, aby przedsiębiorstwo przynosiło jak największy zysk. Zysk bowiem jest

podstawowym celem funkcjonowania przedsiębiorstwa, umożliwiającym jego rozwój, a także poprawę sytuacji materialnej pracowników.

Realizacja tego celu wymaga energicznych działań ścisłego kierownictwa. Powinny być one ukierunkowane nie tyle na bieżącą działalność firmy, ile na to, co będzie się z nią działo w przyszłości. „Śledzenie zmian zachodzących w otoczeniu i ich przewidywanie to w moim głębokim przekonaniu jedno z ważniejszych działań, jakie powinien realizować dyrektor. Ponieważ na podstawie ich rezultatów można sformułować odpowiednią strategię – główny warunek sukcesu przedsiębiorstwa”.

Dyrektor „Alwro” reprezentuje pogląd, że „zarządzanie zorientowane na wynik” nie może oznaczać „zamykania oczu” na funkcjonowanie podsystemu społecznego. Ludzie są bowiem najistotniejszym elementem organizacji i nie można nie uwzględnić w zarządzaniu ich potrzeb i oczekiwań. Co więcej, niezbędny jest swego rodzaju pokój społeczny, charakteryzujący się akceptowaniem przez pracowników celu istnienia firmy, sposobu jego realizacji, a także bezkonfliktowymi stosunkami międzyludzkimi.

„Zarządzanie zorientowane na wynik” i „zarządzanie zorientowane na pokój społeczny” trudno jednak dość często ze sobą pogodzić. „Staram się – mówi A. Bronisz – rozwiązać ten gordyjski węzeł w najprostszym sposób. Najpierw dążyłem do zbudowania solidnych podstaw technicznych kierowanego przeze mnie przedsiębiorstwa, obecnie natomiast kładę nacisk na stworzenie specyficznej dla „Alwro” kultury organizacyjnej. Zdaję sobie sprawę z tego, że jest to trudne zadanie, wymagające znacznego wysiłku zarówno ze strony kadry kierowniczej jak i pracowników tzw. ruchu, ale jego realizacja jest możliwa, gdyż firma jest niewielka i istnieją sprzyjające warunki ukształtowania wręcz rodzinnej atmosfery w pracy”.

W zarządzaniu przedsiębiorstwem najbardziej przeszkadza ciągle jeszcze zbyt duża niepewność w działaniu. Jeżeli zarządzanie jest grą, to jej reguły muszą być jasne i czytelne. Tymczasem utrzymująca się luka informacyjna, dotycząca zwłaszcza systemu podatkowego, bardzo utrudnia osiąganie wygranej. Przeszkodą jest również nadmierna formalizacja działań realizowanych w pionie głównego księgowego. Powoduje ona brak elastycz-

ności zachowań organizacyjnych, który jest przyczyną opóźnień w podejmowaniu niektórych decyzji, również tych o „dużym ciężarze gatunkowym”.

A. Bronisz kieruje się zasadą, że nie ma sytuacji bez wyjścia. „Nawet w bardzo trudnym położeniu – mówi – nie należy tracić nadziei i szukać trzeba rozwiązań, które prędzej czy później musi się znaleźć. Na przykład, przed kilkoma laty bezskutecznie poszukiwaliśmy pracowników. W pewnym momencie groziło nam nawet wstrzymanie produkcji. Udało się jednak pozyskać dla przedsiębiorstwa mieszkanią i w zasadzie z dnia na dzień problem braku ludzi do pracy przestał istnieć. Mogliśmy sobie w dodatku pozwolić na selekcję składanych ofert i dzięki temu dzisiaj załoga przedsiębiorstwa stanowi jego mocną stronę.

Myślę, że przestrzeganie tej zasady ułatwia również pracę podwładnym. Daje im poczucie większej pewności i bezpieczeństwa w działaniu, a ponadto przykład postępowania w sytuacjach trudnych”.

Dyrektor Zakładów Odlewniczych uważa, że przedsiębiorstwo może sprawnie funkcjonować w zasadzie niezależnie od tego, czy jego właścicielem jest państwo, czy też osoba fizyczna. Chciałby jednak, aby w przyszłości firma była prywatna, głównie ze względu na tych pracowników, którzy w „Alwro” przepracowali wiele lat. „Byłoby dobrze – zaznacza – aby mieli oni nie tylko wpływ na to, co będzie się z przedsiębiorstwem działo, ale również posiadali jego część jako własność”.

Dyrektor Bronisz jest także przekonany, że w warunkach gospodarki rynkowej przedsiębiorstwo powinno służyć klientom, współpracownikom, kapitałodawcom i społeczeństwu. Musi ono bowiem zadowalać potrzeby klientów w możliwie najlepszy sposób. Dbać o zapewnienie miejsc pracy i przyczyniać się do jej humanizacji oraz zapewniać kapitałodawcom dywidendy, zaś przyszłym generacjom wartość życia środowisko. Świadczenie tych usług jest tylko wtedy możliwe, gdy długoterminowa egzystencja przedsiębiorstwa jest zapewniona. Konieczne są tu odpowiednie zyski przedsiębiorstwa, które nie mogą być jednak jedynym celem jego kierownictwa.

Mieczysław Ciurla
Marian Hopej

Mgr Adam Zych – współpracownik „Przeglądu Organizacji” z Tarnowa.

Jednym z warunków prawidłowego funkcjonowania gospodarki narodowej jest ochrona, zarówno formalnoprawna jak i faktyczna, interesów wierzyciela dochodzącego swoich roszczeń z tytułu dostarczonych odbiorcy wyrobów czy usług. W rzeczywistości mamy do czynienia z sytuacją odwrotną: obowiązujące reguły windykacji wierzytelności sprzyjają raczej niesolidnemu dłużnikowi, pozwalając mu przez długi czas uchylać się bezkarnie od płacenia długów.

Najbardziej skuteczną drogą dochodzenia należności od niesolidnego dłużnika jest skierowanie sprawy na drogę postępowania sądowego. Problem tkwi jednak w tym, że **wierzyciel kierujący pozew do sądu musi pokonać wiele różnego rodzaju trudności i barier**. Szczególne znaczenie ma tu bez wątpienia konieczność uiszczenia wysokiej opłaty sądowej, która zgodnie z aktualnie obowiązującymi

mają obecnie duże trudności z możliwie sprawnym załatwieniem tego typu spraw, miałyby ich znacznie więcej, gdyż ich liczba wzrosłaby dziesięć czy dwudziestokrotnie.

Podobnego typu problemy wystąpiłyby również w przedsiębiorstwach. **Przygotowanie pozwu sądowego wymaga znacznego nakładu pracy**. Trzeba dołączyć do pozwu odpisy dokumentów dotyczących danej sprawy (zamówień, dowodów dostawy, faktur, wezwań do dobrowolnego dokonania zapłaty, ewentualnej korespondencji w tej sprawie itd.). Przygotowanie pozwu wymaga więc sporego nakładu pracy, zwłaszcza jeśli weźmiemy pod uwagę fakt, że na określone roszczenie składa się zwykle kilka, kilkanaście, a nierzadko i kilkadziesiąt dostaw, z których każda jest odpowiednio udokumentowana.

Nasuwa się uwaga, że konieczność udowodnienia przez wierzyciela swoich racji jest w tego typu sprawach całkowicie zbędna. Mamy tu bowiem do czynienia z sytuacją, w której dłużnik

leżności. Jednak w aktualnych warunkach naszej gospodarki znaczna część obrotów pieniężnych z tytułu dokonywanych operacji gospodarczych realizowana jest z pominięciem konta bankowego.

Jak wynika z dotychczasowych uwag, droga sądowa tylko w niewielkim stopniu pomaga wierzycielowi w egzekwowaniu należności. W pewnym stopniu przynosi mu ona nawet wymierne straty, jako że na długi okres ulega zamrożeniu kwota uiszczonych opłat sądowych. W tej sytuacji wierzyciel jest siłą rzeczy zainteresowany skuteczniejszymi formami egzekwowania swoich należności. I ten właśnie niechętny stosunek przedsiębiorstw do drogi sądowej spowodował, że pojawiło się zapotrzebowanie na instytucje, których statutowym zadaniem byłoby właśnie egzekwowanie należności, oczywiście za określoną odpłatnością. W chwili obecnej funkcjonuje już w naszej gospodarce kilka takich instytucji – najczęściej w formie spółek akcyjnych albo spółek z ograniczoną odpowiedzialnością. Zajmują się one skupowaniem wierzytelności od zainteresowanych ich sprzedażą przedsiębiorstw, przy czym „ceną” za tę specyficzną usługę jest zwykle kwota odsetek za zwłokę, którą jednostka skupująca wierzytelności ściąga z dłużnika. W niektórych przypadkach jednostka taka żąda od wierzyciela dodatkowego wynagrodzenia w formie prowizji (marży) od objętych umową wierzytelności (tj. faktur).

Z uwagi na krótki okres stosowania i niewielką skalę tego typu transakcji finansowych trudno powiedzieć, czy ewentualne upowszechnienie tej formy egzekwowania wierzytelności pozwoliłoby na rozwiązanie, a przynajmniej odczuwalne złagodzenie problemu zatoru płatniczego? **Instytucje finansowe zajmujące się skupowaniem wierzytelności zawierają transakcję jedynie w odniesieniu do dłużników o odpowiednim poziomie wiarygodności finansowej**, których trudności płatnicze mają faktycznie przejściowy charakter. Jeżeli natomiast dłużnik znajduje się w krytycznej sytuacji finansowej, to żadna instytucja nie jest zainteresowana zakupem jego długów i to nawet wtedy, gdy wierzyciel oferuje wysoką marżę. Znam kilka takich przypadków z branży elektronicznej, która z różnych względów, między innymi z uwagi na ogromną konkurencję ze strony importu (zwłaszcza prywatnego), przeżywa aktualnie kryzys o strukturalnym wręcz charakterze. Trudności te są znane instytucjom zajmującym się skupem wierzytelności i w związku z tym odrzucane są oferty dotyczące zakładów produkują-

Adam Zych

Prawo chroni dłużnika

przepisami wynosi 12% wartości przedmiotu sprawy. Aby więc wnieść sprawę do sądu wierzyciel (powód) musi znajdować się w stosunkowo dobrej sytuacji finansowej, tym bardziej że opłata sądowa powinna być wniesiona w ciągu siedmiu dni od daty zawiadomienia przez sąd o przyjęciu sprawy do rozpatrzenia.

Utrudnieniem dla wierzyciela jest długotrwały ze swej istoty charakter spraw sądowych tj. zamrożenia na dłuższy okres wniesionych opłat sądowych. Do sądów gospodarczych trafia w tej sytuacji tylko znikomy ułamek wszystkich spraw dotyczących nieterminowego regulowania zobowiązań. Wierzyciele kierują sprawy do sądu dopiero wtedy, gdy istnieje ryzyko przedawnienia roszczeń, co następuje z upływem dwunastu miesięcy. Sprzyja to niesolidnym dłużnikom, którzy mogą przez dłuższy czas uchylać się od regulowania zobowiązań.

Stąd nasuwa się wniosek, że dla usprawnienia procesu windykacji należności na drodze sądowej należałoby znacznie zmniejszyć, a jeszcze lepiej całkowicie uchylić obowiązujące w tym zakresie opłaty sądowe. Jednak wówczas sądy gospodarcze, które

(strona pozwana) nie kwestionuje roszczeń wierzyciela, uzasadniając zwłokę w zapłacie „przejściowymi trudnościami finansowymi”. **Sprawy dotyczące opóźnień w zapłacie odbywają się w zdecydowanej większości przypadków w trybie zaocznym**, a więc bez udziału stron. Wierzyciel, pisząc pozew, zastrzega sobie najczęściej, aby sąd rozpatrzył sprawę również w przypadku nieobecności jego przedstawiciela. Również dłużnik nie deleguje na rozprawę swojego pełnomocnika, co jest o tyle logiczne i uzasadnione, że nie kwestionuje on merytorycznych racji wierzyciela, uzasadniając zwłokę w zapłacie trudnościami finansowymi. Wyrok w tego typu sprawach jest więc formalnością i nie stanowi zaskoczenia dla żadnej ze stron.

Zalóżmy jednak, że wierzyciel pokonuje wszystkie bariery (finansowe i techniczno-organizacyjne), kieruje sprawę do sądu i w określonym czasie uzyskuje korzystny dla siebie wyrok. Nie oznacza to bynajmniej, że w krótkim czasie odzyska on należne mu pieniądze. Wyrok sądu opatrzony jest klauzulą natychmiastowej wykonalności i powinien być przez bank finansujący dłużnika zrealizowany w pierwszej ko-

Jan D. Antoszkiewicz

Management consulting we współczesnym świecie (I)

Dr Jan D. Antoszkiewicz – prezes Biura Usług Konsultingowych „Innowatyka”.

Management consulting – konsulting menedżerski (1) – w postaci znanej współcześnie narodził się podczas II wojny światowej, chociaż doradztwo techniczne znane było jeszcze w ubiegłym wieku. Amerykanie wskazują na trzy istotne fazy w rozwoju konsultingu:

- a) konsultant jako ekspert techniczny (1900-1980);
- b) konsultant jako inżynier – projektant organizacji i zarządzania („management engineer” 1930-1980);
- c) konsultant jako współpracujący i współtworzący z klientem -menedżerem (od 1980).

Powstanie, a następnie rozwój menedżerskiego konsultingu jest skutkiem zmian w sposobach zarządzania na świecie. W zeszłym stuleciu przedsiębiorstwem zarządzał inżynier-dyrektor (najczęściej właściciel), a przedsiębiorstwo produkowało dobre technicznie wyroby o wysokiej jakości i zwykle przy znacznych kosztach produkcji. Stopniowo właściciela zastąpił dyrektor-ekonomista. Utrzymana została jakość wyrobu przy obniżonych kosztach. Kolejno pojawił się dyrektor-menedżer o nastawieniu marketingowym. Wzrastały zyski w wyniku rozszerzania rynków zbytu i dostosowaniu do nich wytwarzanych wyrobów.

Kolejny etap to powstawanie tandemów dyrektor-konsultant. Złożoność i powiązania rynków kapitałowych, pracy i technologii powodują, że kierowanie przedsiębiorstwem (koncernem) jest wspierane przez niezależnego konsultanta (doradcę), który wskazuje kierunki prowadzenia dobrego biznesu, przygotowuje (szkoli) kadrę kierowniczą, współpracowniczy w rozwiązywaniu newralgi-

cznych problemów itp. Praca doradcy to coś więcej niż doradztwo, to współdział w tworzeniu biznesu firmy.

Znaczny rozwój konsultingu menedżerskiego obserwujemy od lat siedemdziesiątych. Obecnie tylko w USA działa ponad 50 tysięcy firm konsultingowych. W większości to zespoły 1-5 osobowe. Duże firmy zatrudniają ponad 1000 konsultantów przy obrotach sięgających miliardów dolarów.

Instytucje organizujące i „nadzorujące” konsulting

W większości krajów EWG oraz w USA działają Instytuty Konsultantów Menedżerskich (The Institutes of Management Consultants). W roku 1987 utworzono Międzynarodową Radę Instytutów Konsultantów Menedżerskich (The International Council of Management Consulting Institutes). Działalność tych instytucji jest podyktowana dążeniem do zapewnienia wysokiej jakości usług profesjonalnych przez osoby wykonujące zawód konsultanta menedżerskiego. Wiąże się ona z potrzebą przestrzegania norm prawnych (standardów) dotyczących konsultingu, które obowiązują w EWG. Zagadnienie to jest również ważne w Polsce z uwagi na masowo powstające firmy konsultingowe oraz nasze dążenie do integracji z EWG.

Sytuacja w USA

W USA istnieje bardzo elitarna organizacja Rada Organizacji Konsultingowych (CCO – Council of Consulting Organizations), w której uczestniczą:

- ACME = The Association of Management Consultants (Stowarzyszenie Firm

Firm Konsultingowych – mniej niż 50 firm!) – prezydent Edward D. Hendricks
■ IMC = The Institute of Management Consultants (Instytut Konsultantów Menedżerskich). Dyrektor Edward D. Hendricks.

Instytut Konsultantów Menedżerskich (IMC The Institute of Management Consultants) jest profesjonalną jednostką utworzoną przez Izbę Przemysłowo-Handlową w roku 1968. Celem IMC jest:
– promowanie i utrzymywanie wysokiego standardu kompetencji i etyki w zawodzie konsultanta menedżerskiego;
– informowanie i popularyzowanie tych standardów w społeczeństwie;
– kształcenie (szkolenie i doskonalenie)
– nadawanie i weryfikacja dyplomów CMC = „Certified Management Consultant”, które dają uprawnienia i potwierdzają właściwy poziom etyczny i profesjonalny osoby;
– prowadzenie seminariów i konferencji dla wymiany doświadczeń oraz utrzymywania wysokiego standardu usług konsultingowych;
– publikowanie materiałów profesjonalnych w czasopiśmie fachowych, książkach, skryptach.

Rozróżnia się rodzaj członkostwa IMC: afiliowani (Affiliates), kandydaci (Associates), stali (Members) oraz zaprzyjaźnieni (Fellows). Obecnie IMC gromadzi ponad 2500 stałych członków z tytułem CMC działających w 27 oddziałach. Prowadzą one dwanaście seminariów rocznie dla kandydatów do CMC.

CMC = „Certified Management Consultant”. Uzyskanie uprawnień do używania tytułu CMC wymaga spełnienia przez kandydata określonych warunków. Przede wszystkim musi on charakteryzować się wysokim poziomem moralnym



cych sprzęt elektroniczny, gdyż są one traktowane jako finansowi bankruci.

W związku z tym nasuwa się zasadnicze pytanie, czy istnieją realne możliwości odczuwalnego złagodzenia problemu zatoru płatniczego? Dla rozwiązania tego problemu konieczna wydaje się bezpośrednia ingerencja

państwa. Powinna ona polegać na podejmowaniu przez odpowiednie organy państwowe decyzji o likwidacji najbardziej nieefektywnych i niewydajnych przedsiębiorstw. Z uwagi na powiązania umowne między jednostkami gospodarczymi nieefektywność jednych przedsiębiorstw prze-

nosi się na inne podmioty gospodarcze. Trzeba więc wyeliminować ze struktury gospodarki narodowej źródła tej nieefektywności, a tego może dokonać – moim zdaniem – jedynie państwo.

Adam Żych

PRAWO CHRONI DŁUŻNIKA

Andrzej K. Koźmiński

Prof. dr hab. A.K. Koźmiński – Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

Raport o zarządzaniu (IV)

W trzech publikowanych poprzednio artykułach przedstawiono wyniki badań prowadzonych w latach 1986-90 nad instrumentami zarządzania w gospodarce narodowej. W końcowym artykule poruszone są aspekty metodologiczne oraz kierunki dalszych badań. Redakcja

O metodologicznym dorobku zgromadzonym w trakcie realizacji badań wspomniano już uprzednio kilkakrotnie. Szczególnie godne wyeksponowania wydają się następujące elementy tego dorobku.

1. Koncepcje równowagi organizacyjnej i cyklu życia organizacji stanowią swego rodzaju „metodologiczne skorupy” (shells) umożliwiające integrację wyników badań dotyczących zarządzania i prawidłową kumulację wie-

dzy. Koncepcji takich brakuje zarówno w polskiej jak i światowej nauce organizacji i zarządzania zdominowanej ostatnio przez doraźny praktycyzm i kolejne „mody”.

2. Oryginalnym osiągnięciem badawczym jest metodologia projektowania gier decyzyjnych i stosowania ich zarówno dla celów dydaktycznych (kształcenie i doskonalenie menedżerów) jak i diagnostycznych i badaw-

MANAGEMENT CONSULTING

i etycznym. Procedura kształcenia dla uzyskania CMC obejmuje (2):

- seminarium „Fundamentals of Management Consulting” (3),
- wykonywanie prac konsultingowych pod kierunkiem doświadczonych konsultantów CMC (w 27 ośrodkach terytorialnych USA);
- seminarium „Advanced Consulting Skills” (seminarium drugiego stopnia);
- ukierunkowane kształcenie z wybranych podręczników, które dotyczą odpowiednich gałęzi wiedzy profesjonalnej.

Sytuacja w krajach EWG

W EWG w zakresie funkcjonowania organizacji konsultingu istnieją rozwiązania podobne do amerykańskich:

■ FEACO = Europejska Federacja Stowarzyszeń Firm Konsultingowych – zbliżona do amerykańskiej ACME. Obecnie usytuowana w Brukseli. Polska stara się o przyjęcie do FEACO.

■ Europejskie IMC (lub o zbliżonych nazwach) mają zakres działania podobny do amerykańskiego IMC.

■ W roku 1987 utworzono Międzynarodową Radę Instytutów Konsultantów Menedżerskich (ICMCI The International Council of Management Consulting Institutes) dla skoordynowania przedsięwzięć konsultingowych i wymiany doświadczeń. W ICMCI współpracują członkowie stali z piętnastu krajów oraz potencjalni członkowie z 28 krajów (w tym Bułgaria, Czechosłowacja, itd).

Standard EWG dotyczący konsultingu

Kraje EWG (także USA i Japonia) mają również problem z utrzymaniem wysokiego poziomu profesjonalnego oraz moralnego osób i firm prowadzących konsulting. W tym celu opracowano

Standardy EWG (Normy Państwowe), które już obowiązują. Przykładowo: przewidziano między innymi możliwość profesjonalnego wglądu w dokumentację profesjonalną i finansową firm do czterech lat wstecz, itp. Przynależność do IMC jest jedną z form potwierdzenia wysokiego poziomu danej firmy.

Rozwijana jest wymiana doświadczeń w ramach specjalnych konferencji. W dniach 9-12 X 1990 r w Hotelu Hilton The Waldorf – Astoria w Nowym Yorku, odbyła się Światowa Konferencja Consultingowa, w której uczestniczyło ponad 300 szefów i wybitnych konsultantów z 39 krajów. Zorganizowana została przez ACME – amerykańskie stowarzyszenie firm konsultingowych, przy współpracy europejskiej federacji firm konsultingowych (FEACO) oraz profesjonalnego stowarzyszenia konsultantów japońskich (ZEN-NOH-REN). Konferencja była zorganizowana pod przewodnictwem prezydenta ACME Edwarda D. Hendricks'a. Ułatwiała ona liczne formalne i nieformalne spotkania. Obrady odbywały się w języku angielskim z tłumaczeniem na japoński. Obejmowały one sesje plenarne, sesje problemowe – trzy odrębne, lecz równolegle prowadzone dyskusje panelowe oraz liczne i dobrze zorganizowane spotkania nieformalne.

Dwie sesje problemowe, spośród kilkunastu, zgromadziły ponad 80% uczestników. Sesja poświęcona prowadzeniu firmy konsultingowej oraz konsulting w krajach Europy Wschodniej i ZSRR. Moderatorem tej ostatniej był M.Kubr – szef Departamentu z Międzynarodowej Organizacji Pracy z Genewy. Przedsiębiorstwa zachodnie (kapitał) traktują firmy konsultingowe jako pomost do właściwego i skutecznego wejścia kapitału zagranicznego do Polski i naszych sąsiadów.

Na podstawie dotychczasowych niekorzystnych, a niekiedy wręcz złych do-

świadczeń – dyskusja dotyczyła sposobów najlepszego spożytkowania zagranicznego kapitału oraz pomocy przedsiębiorstwom w najszybszym dojściu do gospodarki rynkowej. Do mankamentów współpracy z krajami Europy Wschodniej zaliczano: trudności językowe (także wskazywane przy współpracy z EWG!); biurokrację, słabą decyzyjność – czekanie na decyzje nie zawsze określonego „kogoś” z centrali; prześlizgiwanie się przez sprawy finansowo-płatnicze, oczekiwanie na dotacje lub fundusze zagraniczne.

W toku licznych spotkań i dyskusji wykazywano bardzo duże zainteresowanie Polską oraz zmianami, które u nas zachodzą. Sugerowano potrzebę tworzenia firm konsultingowych oraz szkolenia doradców organizacyjnych. Istnieją realne szanse współpracy polskich konsultantów z firmami światowymi. Wskazywano na możliwość wykorzystania pomocy funduszy UNDP, ILO oraz innych organizacji międzynarodowych.

Jan D. Antoszkiewicz

1. Polskie odpowiedniki: doradztwo organizacyjne, konsulting, doradztwo w dziedzinie organizacji i zarządzania itp. nie oddają istoty i zakresu tej ważnej współcześnie profesji – proponuję wprowadzić menedżerski konsulting.

2. Procedura jest modyfikowana w zależności od wykształcenia i doświadczeń kandydata.

3. Nazwa seminarium „Fundamentals” może być myląca i sugerować podstawowy charakter szkolenia. Jednakże poziom profesjonalny doświadczeń uczestników jest wysoki. Przykładowo w seminarium z października 1990 r.: uczestniczyło 29 osób, w tym 9 szefów firm konsultingowych, konsultanci ze znanych firm amerykańskich oraz dyrektorzy naczelni firm z Francji (Groupe ABC), Szwajcarii, Grecji, Australii i Polski.

czych. Są to metody unikatowe nie tylko w skali Europy Środkowo-Wschodniej, co znalazło swoje potwierdzenie na światowym „ryнку naukowym”.

3. Dominującą metodą badania praktyki okazały się analizy przypadków. Jest to metoda powszechnie i słusznie krytykowana przez metodologów jako niewystarczająca podstawa do uogólnień. Dlatego konieczne jest uzupełnienie i wspomoczenie tej metody przez inne zabiegi badawcze. Jako najważniejsze z nich można wymienić:

- posługiwanie się modelami rzeczywistości stale modyfikowanymi i doskonalonymi w wyniku konfrontacji z danymi uzyskiwanymi w drodze badania przypadków;
- stosowanie podejścia „badania w działaniu” (research in action), czyli stałej obserwacji zmian zachodzących w trakcie realizacji procesów zarządzania;
- stosowanie badań porównawczych analizujących analogiczne instytucje,

mian. Mimo to usiłowaliśmy przeprowadzić badania porównawcze i przezwyciężyć te trudności metodologiczne. Podjęliśmy dwa zmierzające ku temu działania:

■ badania międzykulturowe wskazujące na różne oddziaływania kultury na praktykę zarządzania i relatywizujące zachowania, instytucje i struktury do ich kulturowego kontekstu;

■ badania „obiektywizujące” zjawiska zarządzania i wskazujące na różne oddziaływanie takich obiektywnych wyznaczników, jak mechanizmy ekonomiczne i rynkowe, formy instytucjonalne, prawne i mechanizmy polityczne.

Sądźmy, że w badaniach porównawczych konieczne jest równoczesne zastosowanie obu tych zabiegów. Były to jedynie początkowe próby podejmowane na niewielką skalę w ramach Programu.

To ostatnie stwierdzenie prowadzi ku ogólniejszej refleksji dotyczącej statusu metodologicznego nauk orga-

– wątek organizacyjnej przebudowy centrum, zmiany jego funkcji oraz instrumentarium działania (systemy informacyjne),

– wątek konstruowania cywilnoprawnych mechanizmów współdziałania przedsiębiorstw i przekształceń własnościowych gospodarki,

– wątek ogólnych koncepcji równowagi organizacyjnej i cyklu życia organizacji.

Taki wybór wątków badawczych wydaje się być właściwą odpowiedzią środowiska prowadzącego badania na wyzwania czasu, w którym badania przyszło prowadzić. Nie sposób jednak oprzeć się wrażeniu pewnej jednostronności w doborze tematyki. Polegała ona na dominacji perspektywy makro oraz na wyeksponowaniu aspektów ekonomicznych, prawnych i informacyjnych (technologii informacyjnej) kosztem społecznych. Te przejawy jednostronności wskazują kierunki kontynuacji badań.

Najwyższy czas na obudzenie rozumu

zjawiska i instrumenty w innych krajach (komunistycznych, postkomunistycznych i o gospodarce rynkowej różnych typów);

– prowadzenie badania tych samych przypadków przez dłuższy czas i obserwowanie zmian w czasie.

W trakcie realizacji badań stosowano wszystkie te rodzaje zabiegów (z wyjątkiem ostatniego, który okazał się bardzo utrudniony ze względu na destabilizację praktyki zarządzania). Potwierdziło to słuszność zasady równoczesnego stosowania wielu metod i podejść badawczych.

4. W trakcie badań wielokrotnie przekonywaliśmy się o niezbędnej potrzebie perspektywy porównawczej w badaniach zarządzania. Jest ona szczególnie uzasadniona przez wspomniane procesy globalizacji zarządzania. Wiadomo jednak, że **dotychczas brak solidnych podstaw metodologicznych dla porównawczych badań zarządzania**. Wynika to z różnic kulturowych i z różnych funkcji pełnionych w odmiennych systemach przez instytucje o tych samych lub podobnych nazwach (np. „bank”, „przedsiębiorstwo”, „menedżer” w różnych typach gospodarki rynkowej i w gospodarce komunistycznej lub postkomunistycznej). Trudności te niepomniernie rosną, gdy jednym z porównywanych układów jest gospodarka postkomunistyczna w trakcie gwałtownych prze-

zawian i zarządzania. Są one niewątpliwie na wczesnym jeszcze etapie rozwoju. Wynika to zarówno ze stosunkowo jeszcze „młodego” wieku dyscypliny, jak też z silnego oddziaływania wielu metodologicznie wyżej rozwiniętych i zróżnicowanych dyscyplin stosujących różne punkty widzenia i różne metody, jak na przykład ekonomia, socjologia, prawo, nauki techniczne i matematyczne. Wynika stąd nieunikniony w znacznej mierze eklektyzm i niejednorodność. Doświadczenie wskazuje, że negatywnym ich następstwem można częściowo przeciwdziałać stosując świadomie zróżnicowane zestawy przeważnie zapożyczonych metod i technik badawczych, przede wszystkim jednak posługując się jakąś konstrukcją („skorupą”) teoretyczną umożliwiającą jednolitą systematyzację wyników badań, porównywanie wyników i rozstrzyganie rzeczywistych, a nie pozornych (głównie terminologicznych) sporów naukowych.

„Białe plamy” i kierunki dalszych badań

Badania realizowane w ramach Programu w latach 1986-1990 zdominowane były przez kilka głównych wątków. Trzeba do nich zaliczyć:

- wątek polityki makroekonomicznej, a zwłaszcza monetarnej,
- wątek całościowej przebudowy systemu funkcjonowania gospodarki,

Sądzę, że **należy podjąć systematyczne badania nad przedsiębiorstwami, a ściślej nad sposobami ich reagowania na makroekonomiczną politykę centrum**. Badania te powinny uchwycić procesy prywatyzacji oraz restrukturyzacji wewnątrz przedsiębiorstw. Należy je przeprowadzić na możliwie zróżnicowanej populacji obejmującej przedsiębiorstwa różnych wielkości, form własności, branż, działające na różnych rynkach. Ważne jest także uchwycenie procesu tworzenia się i rozwoju nowych przedsiębiorstw prywatnych. Badania te nie mogą pominąć aspektu struktury społecznej przedsiębiorstw („bilans społeczny”) oraz procesów społecznego komunikowania się zarówno wewnątrz jak i na zewnątrz przedsiębiorstwa. Jest to problematyka całkowicie u nas nieznana, a podstawowa w procesach zmian Public Relations.

Badania takie powinny być prowadzone „dynamiczną” metodą analizy przypadków opisywanych w ciągu kilku lat tak, aby uchwycić procesy zmian i dostosowań.

Wspomniane ostatnio aspekty informacyjne dotyczą także skali makro: komunikowania się w skali społecznej (zwłaszcza na linii: demokratyczna „władza” – „społeczeństwo”) oraz tworzenia i promowania obrazu Polski w społecznej świadomości na zewnątrz kraju. W obydwu tych obszarach





zaniedbania, błędy, nieefektywność, a przede wszystkim brak profesjonalizmu aż biją w oczy. Negatywne skutki tego stanu rzeczy dla równowagi materialnej i społecznej pilnie wymagają oszacowania.

Przedstawione wyniki badań charakteryzuje pewna niespójność, a nawet wewnętrzna sprzeczność wynikająca z nie rozstrzygniętego sporu pomiędzy zwolennikami a przeciwnikami prowadzenia przez państwo polityki przemysłowej (strukturalnej). W Polsce spór ten ma charakter emocjonalny i ideologiczny. Przejawia się to szczególnie drastycznie w tym, że **zwolenników polityki przemysłowej oskarża się o chęć przywrócenia pod inną nazwą centralnego planowania „realnego socjalizmu”**. Rewanżują się oni swym oskarżycielom epitetami w rodzaju „prymitywnego XIX-wiecznego kapitalizmu”.

„Gdy rozum usypia, budzą się upiory”. Najwyższy już czas na obudzenie rozumu w tej sprawie, ponieważ ta komiczna, zaściankowa kłótnia ma bardzo określone i bardzo negatywne konsekwencje praktyczne. Wyraża się to nie tylko całkowitym brakiem jakichkolwiek założeń polityki przemysłowej, ale także pełną dezorientacją

(swoistym „dryfowaniem”) resortów z założenia za tę politykę odpowiedzialnych (m.in. ministerstw: przemysłu, rynku wewnętrznego, rolnictwa, budownictwa, współpracy gospodarczej z zagranicą, postępu technicznego). Oznacza to w istocie niezdolność do prowadzenia jakiegokolwiek polityki gospodarczej poza monetarną, czyli selektywnego pobudzania koniunktury i przeciwdziałania recesji. Spór powinien zostać sprowadzony na grunt racjonalny i konkretny.

Wymaga to przeprowadzenia odpowiednich badań. Punktem wyjścia powinna być analiza polityki przemysłowej w wybranych krajach (takich, którym obieguwa mądrość przypisuje dużą lub znikomą rolę polityki przemysłowej, a które osiągnęły sukces gospodarczy). Następnie należało by podjąć analizę produktywności polskiego przemysłu i ustalenia przyczyn jego słabej pozycji na rynkach międzynarodowych. Wymagało by to przeprowadzenia szczegółowych analiz konkretnych gałęzi przemysłu (industries). Metodologicznym wzorcem mógłby tu być raport MIT Commissions on Industrial Productivity z 1989 roku (1). Na tej podstawie można by przedstawić kilka scenariuszy polityki

przemysłowej i oszacować jej ewentualny zakłócający lub pobudzający wpływ na działanie mechanizmów rynkowych i przebieg prorynkowych reform. Taki raport mógłby być racjonalną podstawą dokonania wyboru politycznego i ostatecznego przeprowadzenia upiorów.

Nie sądzę, aby celowe było podejmowanie w najbliższym czasie również szerokich badań zmierzających do weryfikacji tak całościowej koncepcji jak teoria równowagi organizacyjnej. Badania, które zakończyliśmy w 1990 roku, wykazały, że teoria ta daje możliwość integracji wyników badawczych w możliwie spójną całość i prawidłowej kumulacji wiedzy. Obecnie należało by skupić się na precyzyjniej określonych problemach, których rozpoznanie wypełni najdotkliwiej odczuwane luki w naszej wiedzy. Dopiero potem będzie można powrócić znowu do „wielkiej syntezy”.

Andrzej K. Koźmiński

1. M.L. DERTOUZOS, R.K. LESTER, R. SOLOW and The MIT Commission on Industrial Productivity: *Made in America: Regaining the Productive Edge*, The MIT Press, Cambridge Mass, 1989.

Zbigniew Martyniak

Prof. dr hab. Z. Martyniak – Akademia Ekonomiczna w Krakowie.

Na marginesie „Podstaw zarządzania organizacjami”

W wydanej przez PWE w 1990 r. pracy zbiorowej pt. „Podstawy zarządzania organizacjami”, rozdział II zatytułowany „Nowoczesne zarządzanie – historia i podstawowe tendencje” przynosi bulwersującą koncepcję tzw. makroszkół w naukach zarządzania. Otóż zdaniem autorów tego rozdziału – B. Glińskiego i B.R. Kuca, którzy są też redaktorami całości – „bez mała w momencie startu światowe nauki zarządzania podzieliły się na dwie makroszkoły: 1) zarządzania, 2) teorii organizacji” (s. 38). Twierdzą oni przy tym, że „w USA rozwijała się od początku makroszkoła zarządzania”, natomiast „w Europie ukształtowała się makroszkoła teorii organizacji”.

W tabelce zawierającej porównanie wymienionych makroszkół, autorzy utrzymują, że makroszkoła amerykańska zajmowała się głównie organizacjami

gospodarczymi, koncentrując się na procesie zarządzania i pracy kierowniczej. Do nauk najbliższych tej makroszkołe zaliczają ekonomiczne i techniczne nauki stosowane. Stosowany jest też charakter nauki reprezentowanej przez makroszkołę zarządzania. Obiektem zainteresowań makroszkoły teorii organizacji są wszelkie organizacje, a w tym obszarze organizacje zespołów ludzkich. Nauką najbliższą – socjologia, a charakter nauki reprezentowanej przez makroszkołę europejską określa się jako teoretyczny.

Koncepcja makroszkół została całkiem zgrabnie skonstruowana. Jej zasadniczą wadą jest jednak to, że ma niewiele wspólnego z faktycznym rozwojem nauki organizacji i zarządzania w skali światowej. Moim zdaniem równie dobrze można by powiedzieć, że przez pierwsze półwiecze naszego stulecia

w Europie dominowała makroszkoła zarządzania, a w USA makroszkoła teorii organizacji. Można więc sformułować koncepcję przeciwną i próbować ją udowodnić w świetle faktów historycznych, bo przecież poczynając od 1916 r., kiedy to po raz pierwszy ukazała się „Administracja przemysłowa i ogólna”, w Europie główną doktryną był fayolizm. A fayolizm to przede wszystkim zarządzanie, w tym zwłaszcza proces zarządzania i praca kierownicza.

Według amerykańskiej encyklopedii zarządzania jednym z najwybitniejszych przedstawicieli „scientific management” w Europie obok Fayola – był O. Sheldon, którego „Filozofia zarządzania” była wielokrotnie wznawiana w okresie międzywojennym na wyspach brytyjskich. Kontynuatorem dzieła Fayola na gruncie europejskim

w latach trzydziestych i czterdziestych był Anglik L.F. Urwick, autor m.in. pracy pt. „Funkcja administracji w aspekcie prac Henri Fayola” oraz autor oryginalnej koncepcji zasad i funkcji zarządzania. Warto dodać, że w okresie międzywojennym Urwick był długoletnim dyrektorem Międzynarodowego Instytutu Zarządzania w Genewie. Twórca zrodzonego w Europie oryginalnego systemu zarządzania przedsiębiorstwami – Tomasz Bata miał niewiele wspólnego z teorią w ogóle, a z socjologią w szczególności.

W USA natomiast, w tymże 1916 r. Ch. Bedaux publikuje założenia swego systemu na wskroś organizatorskiego, bo obejmującego normowanie, wartościowanie i wynagradzanie pracy. A działający w USA wybitni pionierzy nauki organizacji i zarządzania, tacy jak H. Gantt, F.B. Gilbreth czy Thom-

Zofia Sekuła

Funkcjonowanie firm joint venture

Dr Zofia Sekuła – Instytut Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej.

Powstające spółki z kapitałem zagranicznym – joint ventures stają się jedną z form transferu obcego kapitału, technologii i postępu techniki dla prowadzonej w Polsce działalności gospodarczej. Głównym celem zachęcającym wspólników polskich i zagranicznych do tworzenia spółek mieszanych jest osiągnięcie odpowiednich zysków. Obok celu głównego istnieje szereg innych motywów, które skłaniają udziałowców krajowych i zagranicznych do tworzenia spółek. Motywy te są nieraz rozbieżne, a w niektórych przypadkach wręcz szkodliwe dla gospodarki polskiej. Przykładem może być lokowanie produkcji szkodliwej dla człowieka, szkodliwej dla środowiska naturalnego, niekontrolowane wykorzystywanie atrakcyjnych i unikato- wych surowców, nadmierna eksploatacja środków trwałych spółki wniesionych przez stronę polską i traktowanych jako majątek o minimalnej wartości, niekiedy niska jakość wyrobów itp. **Niektóre spółki prowadzą działalność w sposób drapieżny.** Inwestor zagraniczny ze względu na niepewną koniunkturę gospodarczą nastawia się raczej na działalność krótkookresową, w czasie której pragnie osiągnąć zdecydowanie wyższe zyski niż we własnym kraju.

Drapieżne prowadzenie działalności przez spółki jest możliwe również

i dlatego, że na rynku występują pewne luki w podaży. Duża elastyczność i szybkość w przestawianiu się spółek na istniejące potrzeby rynku jest zarówno zaletą, jak i wadą. Nie zawsze bowiem spółki są w stanie uruchomić w krótkim czasie produkcję wyrobów atrakcyjnych i jednocześnie o wysokiej jakości.

Spółki joint ventures występują w dwóch formach: jako spółki z ograniczoną odpowiedzialnością i akcyjne. Dominują spółki z ograniczoną odpowiedzialnością – około 95% wszystkich spółek. Na wybór spółek z o.o. mają wpływ następujące czynniki: łatwiejsza procedura zakładania, ograniczony zakres odpowiedzialności oraz niewielka liczba wspólników.

Z badań przeprowadzonych na Dolnym Śląsku w siedemnastu spółkach z kapitałem mieszanym wynika, ¹⁾ że każda z nich sprecyzowała bardzo szeroki zakres działalności statutowej. W większości spółki te nie podejmują produkcji komplementarnej, ani też opartej na wszechstronnym wykorzystaniu materiałów, surowców czy posiadanych potencjału produkcyjnym i zasobach ludzkich. Odnosi się wrażenie, że większość spółek precyzuje cele produkcyjne dość żywiołowo, bez badań rozpoznawczych dotyczących możliwości i potrzeby ich realizacji oraz rachunku ekonomicznego. Zjawisko to mogą zilustrować następujące przykłady.

Firma A zarejestrowała prowadze-

nie produkcji materiałów budowlanych, programowanie komputerów, budowę urządzeń elektrycznych i technicznych, usługi hotelarskie, turystyczne, konsultingowe oraz import i eksport dotyczący własnej działalności. W rzeczywistości spółka zajęła się opracowywaniem programów komputerowych. Firma B podała w statucie, że przedmiotem jej działania będzie produkcja odzieży, artykułów przemysłu metalowego, wyrobów elektrycznych, regeneracja części samochodowych, dziewiarstwo, produkcja materiałów budowlanych i wytwarzanie artykułów rolno-spożywczych. W rzeczywistości firma B wybrała szycie odzieży i dziewiarstwo. Podobna sytuacja występuje w pozostałych spółkach. Tylko jedna spośród siedemnastu badanych spółek realizuje w pełni swoją działalność statutową, a jest nią budowa obiektu usługowego.

Ustalenie wieloprzedmiotowego zakresu działania bez oparcia go na rzeczywistych możliwościach techniczno-produkcyjnych spółki spowodowane jest:

- brakiem doświadczenia ze strony inwestorów polskich;
- niestabilnym rynkiem w Polsce;
- potrzebą szybkiej zmiany produkcji jednych wyrobów na inne;
- potrzebą uniknięcia stosowania uciążliwych procedur związanych z likwidacją dotychczasowej spółki i rejestrowaniem nowej.

Mimo powyższej argumentacji nie



NA MARGINESIE...

psonowie – to uczniowie i współpracownicy Taylora. Wszyscy oni to przede wszystkim „organizatorzy”.

Argumentację uzasadniającą istnienie w Europie makroszkół zarządzania, a w USA makroszkół teorii organizacji można by rozwijać, lecz nie o to przecież chodzi. Moim zdaniem nie było

i nie ma na świecie dwóch odrębnych makroszkół: zarządzania i teorii organizacji. Prawdą jest natomiast, że zarówno w USA, jak i Europie – najpierw zajmowano się od strony naukowej problemami organizacji (Taylor, Gilbreth, Adamiecki), a dopiero później problemami zarządzania (Sheldon, Fayol,

Follett). I stąd nazwa: nauka organizacji i zarządzania. Przytoczone preferencje miały miejsce w pierwszych dziesiętkach lat naszego wieku. Później obserwuje się przemienne falowanie wzrostu zainteresowania problematyką zarządzania i problematyką organizacji. We Francji po okresie domina-

cji problematyki zarządzania w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych obserwuje się tendencję przeciwną w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych.

Zbigniew Martyniak



można powiedzieć, że tak szerokie i jednocześnie nieprecyzyjne określenie przedmiotu działania jest korzystne. Negatywnym zjawiskiem jest „tymczasowość” produkcji, co sprawia, że wprowadzanie pożądanego postępu techniki odbywa się w sposób wybiórczy i fragmentaryczny.

Zatrudnienie w spółkach

W spółkach stosuje się tylko krótko-okresową politykę zatrudnienia. Stanowi ona konsekwencję dużej zmienności produkcji i w związku z tym potrzeby zatrudniania pracowników o innych niż uprzednio kwalifikacjach zawodowych. Dąży się do wszechstronnego i jak najlepszego wykorzystania możliwości i umiejętności pracowników. Potwierdza to wielkość zysku wypracowanego przez jednego pracownika. Statystyczny pracownik w spółkach wypracowuje czterokrotnie wyższy zysk niż w przedsiębiorstwach państwowych.

Stanowiska pracy w spółkach mają przypisany bardzo duży i jednocześnie różnorodny zakres czynności. Do ich wykonywania spółki poszukują fachowców o wielozawodowych kwalifikacjach. Warto zauważyć, że zakres działania jednego stanowiska w spółkach odpowiada zazwyczaj przedmiotowi działania co najmniej trzech i więcej stanowisk występujących w przedsiębiorstwach państwowych.

Powolywanie szerokoprofilowych stanowisk zdeterminowane jest wielkością firm oraz potrzebą osiągania wysokich efektów przez wszechstronne wykorzystanie umiejętności i predyspozycji zawodowych pracowników. Firmy joint ventures to w większości małe jednostki produkcyjne i usługowe, zatrudniające po kilkadziesiąt osób. W spółkach o małej liczbie zatrudnionych pracownicy mają przypisany bardzo duży zakres czynności.

Spółki zdecydowanie rzadziej niż przedsiębiorstwa państwowe zatrudniają kobiety i absolwentów. Modelowym kandydatem na pracownika jest osoba (zazwyczaj mężczyzna) o kwalifikacjach wielozawodowych, odpowiednim stażu pracy oraz ustabilizowana życiowo. Poza stanowiskiem sekretarki kobiety najczęściej zatrudniane są jako księgowe i referenci administracyjno-ekonomiczni, szwaczki i monterzy sprzętu elektronicznego. Ponieważ kobiety są obciążone obowiązkami rodzinnymi, istnieje przekonanie, że nieuniknione są urlopy wychowawcze, macierzyńskie, opiekuńcze i chorobowe, a to oznacza duże straty dla firmy.

Spółki nie są również zainteresowa-

ne przyjmowaniem absolwentów. Uważa się, że absolwent jest kilkakrotnie mniej wydajny niż doświadczony pracownik. Spośród siedemnastu spółek tylko dwie zdecydowały się na przyjęcie absolwentów, przy czym osoby te odbywały uprzednio praktyki zawodowe.

W rekrutowaniu pracowników firmy nie korzystają z biur pośrednictwa pracy. Uważają, że pracownicy poszukujący zatrudnienia przez rejonowe biura pracy nie są takimi fachowcami, których potrzebują. Dlatego nabór pracowników odbywa się innymi kanałami, na przykład przez ogłoszenia w prasie, rekrutowanie kandydatów przez zatrudnionych w firmie pracowników oraz „ściąganie” pracowników z innych firm, w tym współpracujących. Spółki pozytywnie oceniają nabór z niesformalizowanego rynku pracy. Należy zaznaczyć, że zapotrzebowanie na pracowników jest w głównej mierze następstwem rozwoju firmy. Do rzadkich przypadków należy przyjmowanie nowych pracowników na miejsce zwolnionych. Na większości stanowisk zatrudnia się wysokiej klasy fachowców.

Wynagradzanie pracowników

Motywacja ekonomiczna odgrywa w spółkach decydującą rolę. Obejmuje ona miesięczne wynagrodzenie, premie oraz nagrody. Płaca miesięczna w poszczególnych spółkach zawiera 3-10 składników i ma bardziej lub mniej rozbudowaną strukturę. W spółkach większą uwagę zwraca się na tę część wynagrodzenia, która dotyczy efektywności pracy.

Na strukturę płacy wpływają warunki w jakich praca jest wykonywana oraz rodzaj działalności prowadzonej przez spółkę. Najbardziej rozbudowaną strukturę posiadają spółki z branży budowlanej. Poszczególne składniki płacy przyznawane są pracownikom na podstawie ustalonych zasad wynagradzania. W większych spółkach mają one postać zbliżoną do zakładowych systemów wynagradzania.

Podstawowy wpływ na kształtowanie płacy zasadniczej mają tabele płac i formy płac. Najczęściej stosowane są widełkowe tabele płac, w których stawki podlegają w ciągu roku kilkakrotnej zmianie. Wzrost stawek płac jest następstwem wzrostu cen oraz wygoszczonych przez firmę zysków. W niektórych spółkach nie stosowano indeksacji jako samodzielnej formy regulacji wynagrodzeń. Występowała ona łącznie z przewidywaną podwyżką stawek płac. O wskaźniku wzrostu płac decyduje kierownictwo spółki. W niektórych firmach zanotowano pię-

ciokrotny i wyższy wzrost płac w ciągu roku. Wzrost płac kierownictwa firmy i kierowników komórek uzależniony jest od wielkości wygoszczonych przez nich zysku.

Na kształtowanie wynagrodzeń zasadniczych ma także wpływ forma płac. O wyborze formy płacy decydował charakter wykonywanej pracy oraz wymagania dotyczące efektywności. W spółkach zastosowano czasowe, czasowo-premialne, akordowe, akordowo-premialne, ryczałtowe i prowizyjne formy płac. Sposób wyliczania wynagrodzeń zasadniczych nie odbiegał od tych, jakie stosują przedsiębiorstwa państwowe. Pewne różnice wystąpiły tylko w systemie czasowym i czasowo-premialnym. W tych formach płac zwraca się większą uwagę na dyscyplinę merytoryczną, a zwłaszcza na pełne i prawidłowe wykonywanie zadań oraz dyspozycyjność pracowników. W formach akordowych obowiązuje uproszczona dokumentacja dotycząca zlecania zadań.

W spółkach za najbardziej efektywne formy płac uważa się akord zespołowy i dniówkę zadaniową. W innych odmianach akordu występowały zagrożenia jakości produkcji. Aby temu przeciwdziałać, zastosowano dodatkowo w akordzie premie za jakość. Jednocześnie wprowadzono zasadę nienaliczania pracownikom wynagrodzeń za wyroby pozagatunkowe i braki.

Premie w spółkach mają charakter uznaniowy. Ustala się na okres roku zasady tworzenia funduszu premialnego – inne dla komórek produkcyjnych, a inne dla zarządu. Fundusz premialny dla komórek produkcyjnych wynosił do 30% płac zasadniczych. Indywidualne premie były bardziej zróżnicowane i wynosiły 0-50%. Premiowanie kierownictwa zarządu opiera się na systemie prowizyjnym. Wysokość prowizji ustala się najczęściej w stosunku do zysku netto.

Oto zmienne składniki wynagrodzeń:

- z racji wykonywanych funkcji (dodatek funkcyjny i brygadzystowski);
- ze względu na warunki pracy (dodatek za warunki szkodliwe i niebezpieczne);
- ze względu na długość i zmianowość pracy (dodatek za godziny nadliczbowe, w porze nocnej, za pracę w dni wolne);
- z powodu wykonywania dodatkowych czynności (dodatek specjalny).

Stawki wymienionych składników ustala się w stosunku do płacy zasadniczej. Na przykład dodatek dla brygadzysty wynosi 10-15%, za pracę nocną – 15%, za szkodliwe warunki – 5-15%, za pracę w godzinach nadliczbowych

–50% i 100%. Wynagrodzenie za pracę w niedziele i święta ustalane jest jak za pracę w godzinach nadliczbowych lub stosuje się specjalny dodatek w formie ryczałtu. Spółki nie wypłacają dodatku stażowego. Nie uważają, że jest on potrzebny biorąc pod uwagę cele i krótkookresową politykę funkcjonowania firm. Menedżerowie, zmieniając działalność spółki, chcą mieć swobodę w wymianie kadr oraz zatrudnianiu pracowników najbardziej wydajnych i efektywnych.

Polityka płacowa w spółkach jest pochodną osiągniętej efektywności oraz koniunktury. Pracownik musi się liczyć z tym, że wysoka wyjściowa stawka płac nie oznacza utrzymania korzystnego trendu przez cały okres pracy. Model wysokich płac, jakie stosują spółki, stanowi przede wszystkim zachętę dla podejmujących pracę, zwłaszcza w momencie zakładania spółki. Na podstawie przeprowadzonych badań wynika, że w większości spółek przeciętne wynagrodzenia są wyższe o 30, a nawet o 100, 200 i więcej procent niż w gospodarce narodowej.

W spółkach zwraca się uwagę na relacje wynagrodzeń. Dla ustalenia relacji wyróżnia się trzy grupy pracowni-

ków: dyktację, pracowników umysłowych oraz robotników. Dyrekcja – w zależności od wielkości i rodzaju działalności – otrzymuje wynagrodzenie wyższe od robotników o 20-60%. Pracownicy fizyczni osiągają w ośmiu spółkach wyższe wynagrodzenie niż umysłowi, natomiast w sześciu spółkach jest odwrotnie. W kilku spółkach zatrudniających tylko pracowników umysłowych rozpiętość wynagrodzeń między kierownictwem a pracownikami umysłowymi wynosi od 20 do 40%. Wynagrodzenia zarządu były ośmiokrotnie wyższe od wynagrodzeń robotników. Było to przyczyną masowego zwalniania się pracowników.

Wynagrodzenie pracowników nie jest sprawą jawną. Menedżerowie stosują indywidualną politykę płacową w stosunku do poszczególnych pracowników, mówiąc, że każdy powinien interesować się własną pracą i otrzymywanymi za nią zarobkami. W rzeczywistości, jeśli pracownicy mają dostęp do informacji o zarobkach w firmie, to oceniają swoje wynagrodzenie względem innych. Zebrane opinie wskazują, że nie wszyscy menedżerowie realizują postulat sprawiedliwości społecznej.

Oprócz miesięcznych wynagrodzeń pracownicy dobrze wywiązujący się ze swoich obowiązków otrzymują nagrody w postaci 13 i 14 pensji lub nagród okazjonalnych. Prawo do dodatkowych pensji mają wszyscy pracownicy oprócz niezdyscyplinowanych. Pozostałe nagrody mają charakter bardziej elitarny i służą do motywowania pracowników najlepszych.

Świadczenia socjalne i bytowe stosowane są w spółkach w minimalnym zakresie. Żadna firma nie organizuje wycieczek, wczasów, kolonii dla dzieci, nie prowadzi działalności mieszkaniowej, żłobków czy przedszkoli. Zarządy spółek zwiększają odpowiednio stawki płac wychodząc z założenia, że jest to bardziej sprawiedliwy podział środków. Dzięki temu pracownik ma całkowitą swobodę wyboru formy i miejsca wypoczynku sobotnio-niedzielnego i urlopu. Pracownicy mają tylko prawo do świadczeń ogólnie obowiązujących w Polsce, należnych z tytułu uiszczanych składek ZUS.

Zofia Sekuła

1) Badania przeprowadzono w okresie V–X 1990. Z ogólnej liczby 86 zarejestrowanych i funkcjonujących spółek – badaniami objęto 17 czyli 20%.

BIZNES PLAN

to dokument, od którego może zależeć sukces firmy!

Praktyczny przewodnik „JAK SPORZĄDZIĆ BIZNES PLAN?” kosztuje tylko 40 tys zł.
Umożliwi natomiast zaoszczędzenie milionów!

Zarys problematyki:

- ◆ Jakich informacji oczekują adresaci BIZNES PLANU?
- ◆ Jak te informacje przedstawić?
- ◆ Jak rozwiązać problemy prognoz finansowych?
- ◆ Jak poradzić sobie z niepewnością przyszłości?
- ◆ Jak skonstruować BIZNES PLAN?
- ◆ Jak sporządzić zestawienia niezbędnych informacji finansowych?

Praktyczny przewodnik „JAK SPORZĄDZIĆ BIZNES PLAN?” to uniezależnienie Państwa Firmy od ekspertów zewnętrznych!

Zamówienia przyjmują:

- * REDAKCJA „Przeglądu Organizacji”, 00-010 Warszawa, ul. Sienkiewicza 12
- i * Ośrodek Postępu Organizacyjnego przy Zarządzie Oddziału TNOiK
- 65-034 Zielona Góra, ul. Boh. Westerplatte 11

Realizacja zamówień po wpłacie na konto: PKO II O/Zielona Góra nr 97521-8224-131

W cenie wliczone są koszty wysyłki.

Myron Uretsky
Miroslaw Długosz
Elżbieta Naumienko

MDL – Pomost między teorią i praktyką zarządzania

Prof. Myron Uretsky jest dyrektorem Management Decision Laboratory New York University Graduate School of Business Administration w Nowym Jorku. Dr Elżbieta Naumienko i dr Miroslaw Długosz są pracownikami Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. Ich wieloletnia współpraca doprowadziła między innymi do włączenia Polski do międzynarodowej sieci stwarzającej nowe perspektywy współpracy i szkolenia kadr menedżerskich w różnych krajach. W dalszych numerach „PO” będziemy informować o rozwoju tego przedsięwzięcia. (Red.)

Zawarty w tytule skrót MDL ma podwójne znaczenie. Po pierwsze kryje się za nim instytucja – Management Decision Laboratory. Jest to wydzielona organizacyjnie część New York University Graduate School of Business Administration. Szkoła ta mieści się w finansowym centrum Manhattanu w Nowym Jorku (1). Po drugie jest to nazwa gry decyzyjnej, a ściślej mówiąc największej dostępnej w szkołach zarządzania Stanów Zjednoczonych kompleksowej symulacji zarządzania korporacją przemysłową, która funkcjonuje w otoczeniu instytucji finansowych, firm consultingowych i działa na rynku krajowym i rynkach międzynarodowych.

Gra ta – będąca wizytówką szkoły – sama stała się w pewnym sensie instytucją. Powstała ponad dwadzieścia lat temu. Jej wersja pierwotna jest dobrze znana słuchaczom co najmniej kilku polskich uczelni i ośrodków doskonalenia kadr. Była ona wykorzystywana w Polsce od roku 1970 w ramach programu sponsorowanego przez Departament Stanu USA i Fundację Forda (2).

Od tego czasu została jednak znacznie zmodyfikowana i rozbudowana. Dziś nawet trudno doszukać się podobieństw między obecną wersją MDL, a wersją przekazaną stronie polskiej w 1970 roku. Właściwie co roku powstaje w New York University jej nowa

mutacja, obejmująca kolejne obszary problemów zarządzania, kolejne elementy otoczenia przedsiębiorstwa, czy choćby tylko lepiej pokazująca problemy już ujęte w modelu (3).

Ta kompleksowa gra jest wykorzystywana w ciągu drugiego roku studiów typu M.B.A. (Master of Business Administration) zamiast tradycyjnej pracy dyplomowej. Studenci nie piszą więc wypracowań, ale mogą w sposób praktyczny sprawdzić swoje umiejętności. W trakcie symulacji wykorzystują całą wiedzę, jaką zdobyli, mogą sprawdzić, na ile opanowali nowoczesne metody i narzędzia zarządzania. Do uczestnictwa w tych zajęciach zapraszani są także przedstawiciele największych korporacji, banków i instytucji finansowych. Współpracują oni ze studentami i oceniają ich decyzje. Jest to dodatkowa motywacja dla słuchaczy, a także okazja zawarcia wielu znajomości i zrobienia dobrego wrażenia na ewentualnym przyszłym pracodawcy. Jak zarządzać firmą w USA?

Twórcy gry duży nacisk położyli na **problemy zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem** (typowej dla warunków amerykańskich spółki akcyjnej) **działającym w warunkach rynkowych, o silnych i wieloaspektowych związkach materialnych, finansowych oraz informacyjno-decyzyjnych z otoczeniem.**

W grze bierze udział kilka zespołów pełniących funkcje rządów poszczególnych, konkurujących ze sobą przedsiębiorstw. Celem każdego z nich jest opracowanie efektywnej strategii zarządzania przedsiębiorstwem w długim horyzoncie czasu. Kategorią efektywności jest tu wielowymiarowa. **Głównym miernikiem sukcesu firmy jest osiągnięty poziom zysku oraz stopień opanowania rynku.** Ze względu na silne powiązania firmy z otoczeniem nie mniej ważne, szczególnie dla udziałowców reprezentowanych przez radę nadzorczą, są perspektywy rozwoju firmy. Miernikami tu stosowanymi są między innymi pozycja firmy na giełdzie papierów wartościowych, wysokość dywidendy dla akcjonariuszy, pozycja w negocjacjach z bankiem i warunki udzielania kredytów, a także atrakcyjność przedsiębiorstwa na rynku pracy, siła związków zawodowych w firmie i pozycja dyrekcji w negocjacjach płacowych.

W skład sfery realnej modelu gry wchodzi zasoby i przepływy materiałów do produkcji, siły roboczej, majątku wytwórczego, wyrobów gotowych, środków finansowych i kapitałowych. Sferę regulacji tworzą decyzje dotyczące aspektów produkcyjnych, zaopatrzeniowych, marketingowych i finansowych związanych z działalnością samej firmy, jak też kontakty jej

przedstawicieli z szeroko rozumianym otoczeniem. Składają się na nie m.in. rynki surowców, wyrobów gotowych, siły roboczej, reprezentanci akcjonariuszy, banków, giełdy papierów wartościowych, sfer legislacyjnych i doradczych.

W grze MDL kładzie się bardzo wyraźny nacisk na kwestie rozdziału uprawnień decyzyjnych i hierarchię podległości służbowej. Zakresy obowiązków są tu bardzo ściśle i jednoznacznie określone, co sprzyja większej specjalizacji poszczególnych członków zespołu, a co za tym idzie – bardziej jednoznacznej przypisaniu odpowiedzialności za poszczególne decyzje. Ta jednoznaczność jest szczególnie ważna ze względu na złożoność i wieloszczelność procesów zarządzania w symulowanych w grze organizacjach (4).

W procesach decyzyjnych można korzystać ze zróżnicowanych form doradztwa i systemów wspomaganie decyzji. Repertuar stosowanych tu środków obejmuje zarówno bezpośrednie, komputerowe generowanie alternatyw decyzyjnych i prognoz, jak i konsultacje udzielane przez wyspecjalizowane firmy doradcze o profilu finansowym, organizacyjnym i prawnym. Ze względu na istnienie ogromnej nadbudowy społecznej nad formalnym, komputerowym modelem gry niezwykle dużą rolę i olbrzymią ilość czasu pochłaniają w grze okresy negocjacji. Obejmują one dyskusje i ustalenia dotyczące profilu działalności bieżącej i perspektywicznej firmy w ramach ścisłej dykcji, a także rozmowy z reprezentantami rady nadzorczej i związków zawodowych oraz negocjacje kredytowe i działania na giełdzie (5).

Na rynkach międzynarodowych

Nowym elementem w modelu MDL jest możliwość bezpośredniej współpracy z symulowanymi przedsiębiorstwami i organizacjami handlowymi w innych krajach. Przez wiele lat transakcje na rynkach międzynarodowych były symulowane za pomocą komputerów. Obecnie powstała sieć powiązań i komunikacji międzynarodowej, które umożliwiają równoczesne rozgrywanie gry w kilku ośrodkach na świecie. Powierzenie roli partnerów zagranicznych studentom z innych krajów jest sposobem na jeszcze większe urealnienie symulowanych w grze procesów. W sieci tej działają już (oprócz New York University) ośrodki we Francji, Włoszech i Finlandii. Kolejnym partnerem jest Polska. Roz-

grywając wspólnie grę MDL, w tym samym czasie będziemy prowadzić w symulowanych warunkach międzynarodowe interesy, działać na krajowych i globalnych rynkach. Polscy menedżerowie będą mogli nie tylko zgłębiać tajniki zarządzania, ale także bezpośrednio współpracować z partnerami w innych krajach.

Warunkiem takiej współpracy jest oczywiście pokonanie trudności technicznych, które związane są z dostępem do połączeń satelitarnych, pocztą elektroniczną i szybkich połączeń faxowych. Stało się to możliwe dzięki życzliwości wielu różnych instytucji, w tym między innymi amerykańskich placówek i przedstawicielstw w Polsce. Warto w tym miejscu jeszcze wspomnieć, że prowadzimy rozmowy (i prace przygotowawcze) z następnymi, potencjalnymi uczestnikami tej sieci (m.in. w Japonii, Tajlandii, Turcji, na Węgrzech a także w Związku Radzieckim).

MDL w Polsce

Dla polskich biznesmenów i menedżerów udział w najnowszej wersji MDL i bezpośrednia współpraca (a także rywalizacja) z partnerami z innych krajów może stanowić swoiste „laboratorium” przygotowujące do nawiązania prawdziwych kontaktów gospodarczych. W ramach sieci można prowadzić też inne symulacje oferowane przez Management Decision Laboratory i współpracujące z nim instytucje (w tym przede wszystkim Business Simulations Inc.). W oferowanym pakiecie przewidzieliśmy specjalne programy symulacyjne dotyczące powoływania firm typu joint venture i współpracy handlowej, a także symulacje pracy instytucji (korporacji) typowo finansowych. Nic więc dziwnego, że tą formą treningu zainteresowały się polskie banki, które posiadanie partnerów ulokowanych w najbliższym sąsiedztwie giełdy na Wall Street i innych potęg finansowych Manhattanu (6) uznają za co najmniej interesujące.

Zaletą symulacji i gier, o których tu mowa, jest także włączenie do ich rozgrywania licznych grona uczestników współpracujących na co dzień z menedżerami, wpływających na ich decyzje i poczynania. Mamy tu na myśli różnego rodzaju doradców, a także przedstawicieli organizacji stanowiących w rzeczywistości instytucjonalne otoczenie przedsiębiorstw. Jak wynika z wieloletnich doświadczeń Management Decision Laboratory, a także z niezwykle interesujących wyników tego typu przedsięwzięć prowadzo-

nych w Polsce, zapraszanie praktyków i przedstawicieli instytucji takich jak organy administracji państwowej (ministerstwa), banki, izby skarbowe, firmy consultingowe etc. do współpracy z uczestnikami gier decyzyjnych podnosi znacznie realizm symulowanych w grach procesów i sytuacji (7). Co ciekawsze, pozwala na wyniesienie korzyści, wiedzy i nowych doświadczeń nie tylko uczestnikom gry, ale także zaproszonym ekspertom. Gra decyzyjna to bowiem z bardzo wielu powodów doskonały pomost pomiędzy teorią i praktyką zarządzania (8).

*

Mamy nadzieję, że mimo licznych przeszkód organizacyjnych i technicznych sieć, o której tu mowa, będzie stałym fragmentem oferty treningu menedżerskiego, a także trwałym elementem współpracy środowisk biznesu w różnych krajach. Wśród instytucji wspierających tę ideę należy wymienić między innymi Ministerstwo Przemysłu, Krajową Izbę Gospodarczą i Konfederację Pracodawców Polskich. Bezpośrednią realizacją tego programu zajmują się Management Decision Laboratory, Business Simulations Inc., Foundation for Constructive Change i Polish Institute of Management. Zapraszamy do współpracy także inne zainteresowane organizacje, a przede wszystkim polskich menedżerów.

Myron Uretsky
Miroslaw Dlugosz
Elżbieta Naumienko

1. Por. E.NAUMIENKO, M.DŁUGOSZ: *Network: w centrum światowego biznesu*, rozmowa z MYRONEM URETSKY'm, „Przegląd Organizacji”, nr 12/1990.

2. Jednym z dyrektorów tego programu był prof. MYRON URETSKY.

3. Management Decision Laboratory: *Operations Manual*, Fall 1990 (wersja wykorzystywana w roku akademickim 1990/1991).

4. Por. także E.NAUMIENKO: *Symulacyjna gra organizacyjna – nowa jakość ze starych elementów*, „Problemy Organizacji” nr 3/1989.

5. Por. M.URETSKY: *Simulated Reality – The Key to More Effective Training*, Employment Relations Today, Winter 89/90.

6. Por. E.NAUMIENKO i M.DŁUGOSZ: *Network: w centrum światowego biznesu*, rozmowa z MYRONEM URETSKY'm, „Przegląd Organizacji” nr 12/1990.

7. Por. M.DŁUGOSZ, E.NAUMIENKO: *Procesy poznawcze i dydaktyczne w grach decyzyjnych*, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, 1988; także M.DŁUGOSZ, E.NAUMIENKO: *Przekształcenia własnościowe*, „Przegląd Organizacji” nr 7/1990.

8. Por. M.DŁUGOSZ: *Gry decyzyjne w badaniach i doskonaleniu organizacji*, PWE, Warszawa 1990.

W poprzednim numerze „Przeglądu Organizacji” przedstawiliśmy jeden z pakietów komputerowego wspomaganie zarządzania – AMAPS/400. Proponuje go polskim użytkownikom firma o światowej renomie DUN & BRADSTREET SOFTWARE (DBS). Jej pracownicy, bez groźby posądzenia o zarozumiałość, mogą powiedzieć klientowi: „rozumiemy, co robi Twoja firma...”. Uprawnia ich do tego 150 lat historii i doświadczeń korporacji Dun & Bradstreet w dziedzinie doradztwa gospodarczego. Praktyka wprowadzania do użytku przez DBS komputerowych systemów wspomaganie zarządzania skłania firmę do wniosku, że „najważniejsze jest prawidłowe zaplanowanie tego procesu”.

Razem zaplanujemy sukces

W stwierdzeniu o niezbędności prac planistycznych nie ma nic odkrywczego. Nie od dzisiaj wiadomo, że właśnie wtedy określa się cel przedsięwzięcia, zasoby niezbędne do jego osiągnięcia, harmonogram prac, przewiduje się potrzeby związane ze szkoleniem kadry itd. Wszystko to ma prowadzić do uruchomienia przedsięwzięcia o ustalonych wcześniej funkcjach i w określonym z góry momencie bez przekroczenia przewidywanych wydatków. DUN & BRADSTREET SOFTWARE ułatwia tę pracę swoim klientom – razem z systemem wspomaganie zarządzania przedstawia plan jego wprowadzenia. Nie ma w tym ani krztu filantropii – sukces zainteresowanego przedsiębiorstwa jest sukcesem DBS.

Plan obejmuje osiem kolejnych, czasem zazębiających się faz:

- ◆ organizacja projektu
- ◆ analiza wymagań przedsiębiorstwa
- ◆ poznawanie oprogramowania
- ◆ instalacja oprogramowania
- ◆ adaptacja oprogramowania
- ◆ szkolenie (bezpośrednich) użytkowników
- ◆ wdrożenie oprogramowania
- ◆ ewolucja systemu.

Organizacja projektu

Wdrażanie jakiegokolwiek komputerowego systemu wspomaganie zarządzania angażuje zazwyczaj wiele komórek organizacyjnych przedsiębiorstwa. Ważne jest więc, aby prace związane z tym procesem uzyskały formalną legitymizację – konieczne jest powołanie na wysokim szczeblu komitetu koordynującego ich przebieg. Zadaniem tego komitetu będzie określenie celów, dla jakich system jest wprowadzany, ocena realizacji poszczególnych etapów prac, a także koordynacja tego właśnie projektu z innymi, które być może w tym samym czasie są realizowane w przedsiębiorstwie.

Jednym z pierwszych zadań komitetu jest zorganizowanie zespołu roboczego. Ludzie tam pracujący będą prowadzili bieżącą, codzienną kontrolę postępu prac. Muszą więc doskonale znać reguły funkcjonowania przed-

siębiorstwa, tym bardziej że ich zadaniem – jednym z najważniejszych – będzie definiowanie potrzeb firmy i dostosowanie prac wdrożeniowych do owych potrzeb. Zrozumiałe więc, że uczestnicy zespołu roboczego muszą być uwolnieni od swoich dotychczasowych codziennych obowiązków.

Analiza wymagań przedsiębiorstwa

Na tym etapie prac określa się potrzeby przedsiębiorstwa, które muszą być zaspokojone przez system. Przeprowadza się głęboką inwentaryzację („z natury” i według dokumentacji) procedur zarządzania i procesów, w których te procedury są realizowane. Etap ten przynosi następujące korzyści:

- ◆ zapewnia zharmonizowanie wdrażanego systemu z ogólnymi celami przedsiębiorstwa i wspieranie tych celów,
- ◆ dokumentuje przepływ informacji, komunikację w firmie i niezbędną sprawozdawczość,
- ◆ dostarcza dokumentację wspierającą definiowanie procedur zarządzania i politykę przedsiębiorstwa,
- ◆ identyfikuje bieżące problemy przedsiębiorstwa, które wymagają prac korekcyjnych.

Bardzo ważne jest zrozumienie istniejącego już systemu zarządzania przedsiębiorstwem, zanim nowy czy zmodyfikowany system zacznie funkcjonować (choćby tylko w zarysach). Prace prowadzone podczas tego etapu pozwolą zauważyć, które elementy istniejącego systemu mają kluczowe i krytyczne znaczenie dla „łagodnego” przejścia do systemu nowego.

Poznanie oprogramowania

Kiedy analiza operacji jest ukończona, następuje faza poznawania charakteru, funkcji i operacji systemu oferowanego przez DUN & BRADSTREET SOFTWARE (DBS). Zespół operacyjny powołany w pierwszym etapie procesu wdrażania uzyskuje wiedzę niezbędną do ukształtowania systemu zgodnie z potrzebami przedsiębiorstwa. Ponadto – członkowie tego zespołu stają się stopniowo ekspertami, którzy będą mogli później szkolić bezpośrednich użytkowników systemu.

Poznanie systemu DBS, jego pro-

gramów i procedur odbywa się na specjalnych kursach trwających, w zależności od problemów, których dotyczą, od jednego do czterech dni. Kursy te, prowadzone przez specjalistów z DBS są dostępne podczas całego procesu wdrażania. Mogą odbywać się na miejscu, w przedsiębiorstwie. Możliwe jest też uczenie się części programu szkolenia za pomocą prywatnych komputerów członków zespołu operacyjnego.

Instalacja oprogramowania

Niezbędne dla instalacji oprogramowania warunki powinien przygotować personel przedsiębiorstwa (odpowiedni sprzęt rozmieszczony zgodnie z potrzebami, procedury jego użytkowania itp.). Jednak instalację systemu (oprogramowania DBS) powinno się przeprowadzać wspólnie z przedstawicielem DUN & BRADSTREET SOFTWARE. Dzięki temu pracownicy przedsiębiorstwa będą mieli okazję do dodatkowego szkolenia, zaś DBS ma możliwość sprawdzenia prawidłowości wykonywanych prac. Obydwie strony zyskują pewność, że instalowane oprogramowanie pochodzi z właściwego źródła.

Do oprogramowania stanowiącego trzon DBS dołącza serię programów kontrolnych. Ich uruchomienie przez pracowników przedsiębiorstwa (i dalsze prawidłowe funkcjonowanie) pozwala tym ludziom nabrać wiary we własne możliwości i umiejętności posługiwania się systemem i utrzymania go w sprawności. Jak zaleca DBS, każda operacja etapu „Instalacja oprogramowania” powinna być odpowiednio dokumentowana. Pozwala to na ich doskonalenie.

Adaptacja oprogramowania

W tej fazie następuje szczegółowe przystosowanie oprogramowania DBS do warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa. Podejmowane są decyzje, które będą wpływały na pracę całej organizacji, a także na to, w jakim stopniu będzie ona zdolna do przystosowania się do przyszłych zmian w swoim otoczeniu. Ujawniają się korzyści dobrego poznania oprogramowania przez zespół operacyjny. Na tym właśnie etapie można się dokładnie dowiedzieć, jak uruchamianie oprogramowania wspomaga zarządza-

nie przedsiębiorstwem. Pojawiają się ponadto nowe procedury zarządzania.

Ten etap prac jest dość skomplikowany, przebiega według z góry ustalonych kroków. DUN & BRADSTREET SOFTWARE zazwyczaj proponuje metodykę opracowaną na podstawie swoich doświadczeń. Może być ona bez większych problemów przystosowana do warunków panujących w przedsiębiorstwie i w jego otoczeniu.

Szkolenie (bezpośrednich) użytkowników

Szkolenie to obejmuje osoby bezpośrednio odpowiedzialne za codzienne funkcjonowanie i wykorzystanie systemu DBS. Dysponując odpowiednimi kwalifikacjami w rzeczywistości transformują one system DBS w system przedsiębior-

stwa. Rozpoczyna się okres, kiedy nakłady na tę inwestycję zaczynają się zwracać. Podczas szkolenia symuluje się wykorzystanie funkcji wybranych do wdrożenia w poprzednich fazach przez zespół operacyjny. Symulacje te oparte są na dokumentacji opracowanej przez ten zespół.

Wdrożenie systemu

Po przeszkoleniu bezpośrednich użytkowników systemu rozpoczyna się stadium przystosowania go do warunków stawianych przez środowisko procesów produkcyjnych w przedsiębiorstwie. W zależności od konkretnego kształtu tych warunków faza ta może być – i tak się zazwyczaj dzieje – podzielona na szereg następujących po sobie przedsięwzięć. W tym czasie bardzo przydat-

ne mogą być konsultacje i doradztwo przedstawiciela DBS.

Efektom zakończenia tego etapu prac wdrożeniowych jest uzyskanie przez przedsiębiorstwo możliwości korzystania ze wszystkich walorów użytkowych systemu. Komitet koordynacyjny (powołany – jak pamiętamy – w pierwszym etapie prac) może ocenić jego przydatność dla realizacji celów przedsiębiorstwa, a także realizację celów częściowych przez poszczególne komórki firmy. Pozytywna opinia równa się wnioskowi, że warto było zainwestować w system zaoferowany przez DUN & BRADSTREET SOFTWARE.

Ewolucja systemu

Wdrożenie systemu DBS nie powinno być traktowane przez przedsiębiorstwo jako osiągnięcie celu ostatecznego, lecz jedynie jako osiągnięcie bardzo ważnego „kamienia milowego” (celu częściowego). Coraz dynamiczniej zachodzące zmiany w otoczeniu firmy muszą być przez cały czas obserwowane, a reguły jej funkcjonowania i cele – dostosowywane do tych zmian. Modyfikowane będzie także zarządzanie przedsiębiorstwem, wdrożony wcześniej system DBS musi więc również podlegać ewolucji, tak aby mógł cały czas zachować swoje walory użytkowe.

Aby stwierdzić, jaka jest skala i zakres niezbędnych zmian, należy rozważyć m.in., które funkcje systemu nie nadążą za zmianami zachodzącymi w otoczeniu przedsiębiorstwa? Czy przywrócenie im wartości użytkowych wymagać będzie drobnych zmian w organizacji pracy firmy czy też ustanowienia nowych procedur zarządzania? Które prace należy podjąć w pierwszej kolejności? Te i inne pojawiające się problemy przedsiębiorstwo może rozwiązywać samodzielnie, ale DUN & BRADSTREET SOFTWARE w ramach obsługi posprzedażnej oferuje tutaj istotną pomoc: od okresowego nadzoru nad funkcjonowaniem wdrożonego systemu i pomocy w jego bieżącym doskonaleniu po generalną ocenę jego przydatności dla przedsiębiorstwa (wobec zmian w otoczeniu) i – na podstawie pojawiających się trendów – określenie kierunków jego niezbędnej ewolucji.

Przedstawiony opis opracowanej przez DUN & BRADSTREET SOFTWARE metodologii wdrożenia w przedsiębiorstwie komputerowego systemu wspomagania zarządzania ma ze zrozumiałych względów charakter bardzo ogólny. Wszelkich szczegółowych informacji może udzielić przedstawiciel firmy. Wniosek, do jakiego zapewne dojdzie ewentualny klient, będzie brzmiał: „Razem możemy zaplanować sukces...”

VimeX

Zakłady Produkcyjno – Usługowe
Krucza 36, 00-921 Warszawa
p. 222a tel.: 218-337, 298-246
fax: 283-694 tlix: 813581, 816121

proponuje Państwu:

1. Usługi generalnego dostawcy:

- Konsultacje, pomoc w określeniu wymagań wobec systemu wraz z doбором sprzętu, określenie funkcji, jakie ma realizować system komputerowy w Waszym przedsiębiorstwie.
- Przygotowanie oprogramowania aplikacyjnego w naszych pracowniach. Posiadamy status agenta handlowego IBM.)
- Sprzedaż sprzętu komputerowego z zagwarantowaniem jego dostaw we właściwym dla realizacji całego projektu terminie.
- Projekty sieci terminalowych (m.in. w oparciu o linie telefoniczne i cyfrowe centrale telefoniczne).
- Dostawa i instalacja zasilaczy awaryjnych (UPS).
- Szkolenie i serwis gwarancyjny i pogwarancyjny.

2. Wykonanie oprogramowania na zamówienie:

- Etap I – określenie wymagań wobec systemu, wstępna specyfikacja funkcji, model logiczny bazy danych.
- Etap II – projekt zewnętrzny, projekt wewnętrzny, kodowanie, testowanie, instalacja, szkolenie użytkowników.

3. Instalacja oprogramowania firmy D & B Software

- Konsultacje, pomoc przy wdrażaniu i ewentualnej adaptacji oprogramowania firmy D&B Software:

- ◆ SPECTRA/400 – system finansowo-księgowy.
- ◆ AMAPS/400 – system wspomagania zarządzania przedsiębiorstwem przemysłowym.



Richard Floyd Nicholls

Chwile prawdy

Autor jest absolwentem (filozofia, polityka, ekonomia) Wadham College Uniwersytetu Oxfordzkiego. Zdobył doświadczenie w zarządzaniu jakością usług, włączając w to działalność kół jakości w Banku Lloyd'a, gdzie pracował w pionie marketingu. Od 1988 r. był asystentem ds. badań na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, gdzie zajmuje się badaniami sektorów usługowych. Pracował jako konsultant dla wielu brytyjskich i amerykańskich organizacji usługowych.

Niniejszy artykuł jest omówieniem książki Jana Carlzona (prezidenta Skandynawskich Linii Lotniczych) pt. „Chwile prawdy” (1). Dotyczy ona techniki organizacyjnych zastosowań w zarządzaniu Skandynawskimi Liniami Lotniczymi w latach osiemdziesiątych. **W książce przedstawiono następujące zagadnienia:**

- koncepcja „chwili prawdy”;
- teoria i struktura organizacyjna środowiska usługowego o częstych kontaktach z klientami;
- wizje zarządzania i marketing wewnętrzny;
- przywództwo – rola dyrektora naczelnego w tworzeniu kultury organizacyjnej i hierarchii wartości;
- mierzenie raczej sprawności niż procedur.

W książce „Chwile prawdy” Jan Carlzon przedstawia swoją metodę zarządzania sprawdzoną w Skandynawskich Linjach Lotniczych (SAS). Carlzon przejął kierownictwo SAS w 1981 r., kiedy firma przynosiła straty w wysokości blisko 20 mln dol. Rok później SAS osiągnął prawie 54 mln dol. zysku. Filozofia Carlzona jest antytezą biurokracji, zwłaszcza w stosunku do gałęzi usługowych o częstych kontaktach z klientami.

Carlzon uważa, że 50 tysięcy kontaktów dziennie z klientami – to 50 tysięcy „chwili prawdy”. Twierdzi też, że pomyślnie rozwijające się przedsiębiorstwo usługowe powinno być „napędzane” przez klientów i poprzez odpowiednie postępowanie zdolne do zajmowania się różnymi „chwilami”. Jego rozwiązania polegają na odwróceniu dotychczasowego schematu organizacyjnego górną stroną do dołu, wraz z przekazaniem odpowiedzialności i uprawnień tym, którzy mają bezpośrednio do czynienia z klientami. Opisuje, jak konstruować strategię, jak przeprowadzić restrukturyzację organizacji, aby potrzeby klientów miały

pierwszeństwo, jak motywować i komunikować się z pracownikami „pierwszej linii”, którzy najściślej współpracują z klientami.

„Chwile prawdy” to książka ważna, posiadająca wielu czytelników. Jest bogato ilustrowana przykładami. Poniżej omawiam pięć zaczerpniętych z książki, powiązanych wzajemnie tematów i usiłuję przedstawić je w świetle niepowodzenia biurokracji Webera w środowisku usługowym.

Poglądy wyrażone w książce stanowią wspaniałą koncepcję koncentrowania uwagi na wzajemnym oddziaływaniu czynności wewnętrznych organizacji i jej środowiska zewnętrznego. Autor podkreśla, że piętnastosekundowe spotkania pasażera z pracownikami pierwszej linii, od biletera do personelu towarzyszącego w czasie lotu, kształtują w świadomości klienta obraz całego przedsiębiorstwa. W celu zaspokojenia indywidualnych potrzeb klienta nie można polegać na zbiorach przepisów i instrukcji wydanych przez urzędników. Odpowiedzialność za pomysły, decyzje i działania trzeba przekazać ludziom, którzy reprezentują SAS podczas tych piętnastu sekund. Pracownicy pierwszej linii powinni być tak szkoleni, aby potrafili reagować natychmiast na wymagania klientów.

Jeżeli nie można rozwiązać problemu lub nieporozumienia natychmiast w miejscu jego pojawienia się, to nie można go w ogóle rozwiązać i jedynym wyjściem staje się zadośćuczynienie. W przypadku usług, polegających na punktualności, kompensacja nie jest rozwiązaniem. W związku z tym organizacje, które są zależne od „chwili prawdy”, powinny być zarządzane w specyficzny sposób.

Strategia autonomii pracowników pierwszej linii staje się zasadniczą, powoduje odwrócenie tradycyjnej piramidy władzy górną stroną do dołu

i pokazuje kierownikom, jak obsługiwać klientów, a także jak przewodzić.

Struktura organizacyjna

W tradycyjnej, hierarchicznej strukturze organizacyjnej pracownicy na dole piramidy znają klientów i mają z nimi codzienne kontakty. Nie mogą jednak reagować właściwie na stale wynikające sytuacje szczególne, ponieważ nie mają dostatecznych uprawnień. Carlzon domaga się przekazania kompetencji tym pracownikom, którzy bezpośrednio załatwiają problemy klientów. Przekazanie pracownikom rzeczywistej odpowiedzialności i uprawnień wymaga zupełnie innej struktury organizacyjnej – płaskiej, o wielu powiązaniach poziomych.

Carlzon rozróżnia filozofię zorientowaną na wyroby i filozofię zorientowaną na klientów. Tradycyjne struktury biurokratyczne kształtują się według specjalizacji funkcjonalnej i są bardziej zorientowane na wyroby. Pisz: „Gdy lepiej poznałem SAS, byłem zdziwiony tym, że wprowadzono wiele rozwiązań ułatwiających warunki pracy personelu nawet wtedy, gdy było to niewygodne dla pasażerów. Zdumiewające też było to, że praktyki te równie łatwo można było zauważyć, jak i zmienić – patrząc na nie z punktu widzenia naszych klientów, często podróżujących w sprawach biznesu”.

Zarządzanie z wizją

Ukształtowanie wizji korporacji może zrekompensować błędy biurokracji. Rozwijanie się „patologii biurowych”, takich jak opór wobec zmian, przywiązanie do rutyny i procedur pozwala stwierdzić, że powszechnym błędem administratorów jest niedość doświadczenia zarządzania procesami biurokratycznymi w sposób elastyczny. Wizja korporacji stwarza granice, w których mo-

żna oceniać przepisy, gdyż wymagają one ograniczeń kulturowych. Wizja może działać jako przepis nadrzędny wobec innych przepisów, szczególnie wówczas, gdy następuje między nimi konflikt. Carlzon opisuje, że zanim jego wizja zainspirowała kampanię punktualności, odlot samolotu pełnego pasażerów opóźniał się z powodu braku jednej porcji dla jednego pasażera! Píše: "...ogólniejsze cele pomagają spojrzeć poza zadania codzienne".

Dopóki kierownik nie określi i nie komunikuje „celu, wokół realizacji którego mogą skupić się wszyscy pracownicy, dopóty nie może pozbawić się

centralnej kontroli, a pracownicy zawsze będą potrzebować interwencji kierownika w sprawach dużych i małych".

Przywództwo

Carlzon określił swoją wizję przedsiębiorstwa następująco: „SAS powinny stać się najlepszą linią lotniczą świata dla pasażerów często podróżujących w sprawach handlowych”. Chciał on, aby każdy w przedsiębiorstwie dobrze zrozumiał tę wizję, dlatego napisał małą książeczkę, zatytułowaną „Wejdźmy w zagadnienia i walczmy”. Podzielanie przez personel wi-

zji kierownika jest tylko początkiem. Kierownik musi tworzyć właściwe środowisko do jej realizacji.

„Skoro pracownicy pierwszej linii mają podejmować decyzje, które zawierają pewne ryzyko, to muszą mieć poczucie bezpieczeństwa. Nie wystarczy mieć wiedzę i informacje, jeżeli się sądzi, że błędna decyzja może spowodować problemy lub nawet utratę pracy. Pracownicy powinni wiedzieć, że wolno im popełniać błędy. Tylko wtedy odważą się na pełne wykorzystanie swoich uprawnień... Kierownicy i przywódcy nie powinni karać, lecz nadawać kierunek działania pracownikom podejmującym ryzyko i, od czasu do czasu, popełniającym błędy”. Jeżeli pracownicy mają elastycznie reagować na „chwile prawdy”, należy im zapewnić bezpieczeństwo przed odpowiedzialnością opartą na przepisach.

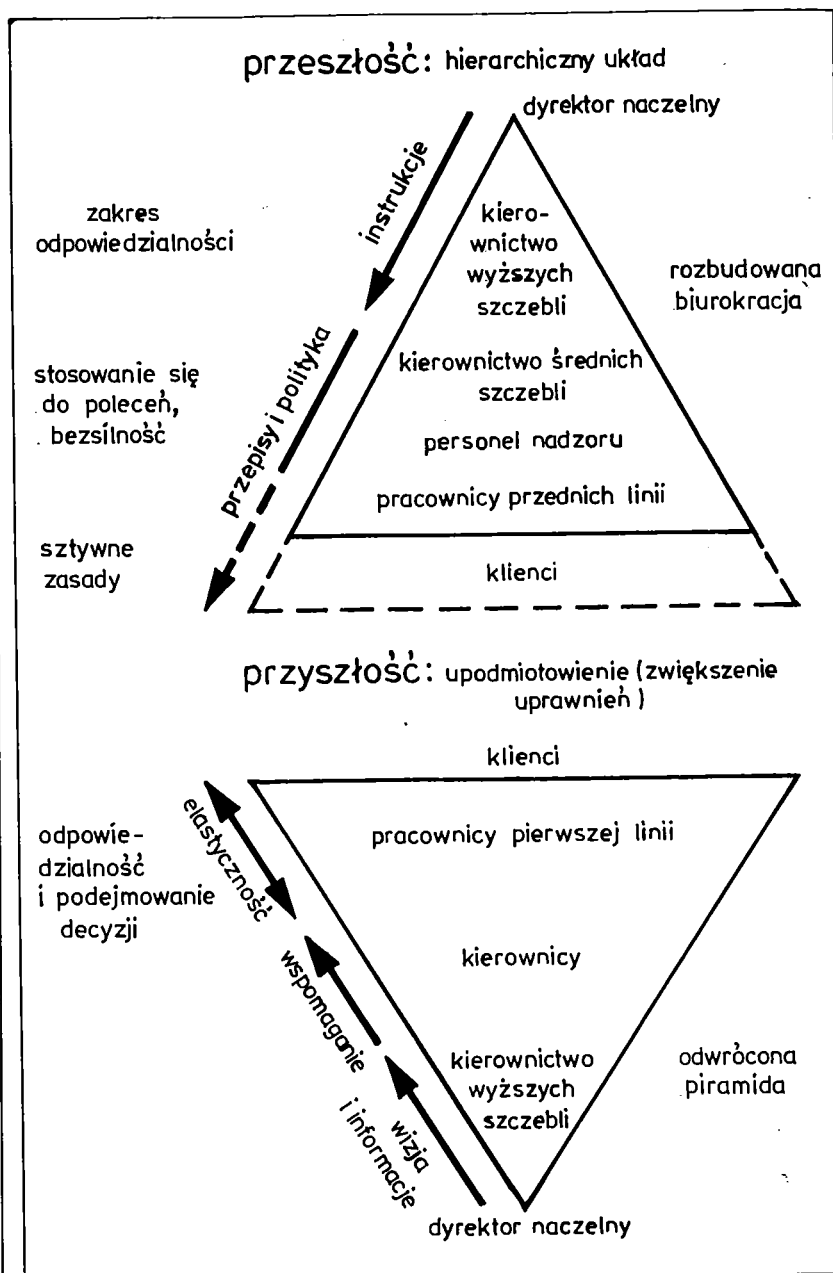
Przywódca może dawać ważne sygnały o statusie organizacji. Carlzon tłumaczy, dlaczego bierze raczej paszteciki czy parówki na śniadanie i nie korzysta ze stołówki dla dyrektorów. Lekceważy przywileje. Píše on: „Sposób postępowania przywódcy jest wnikliwie obserwowany i przejmowany przez innych pracowników. Osobowość przywódcy zaczyna przenikać całe przedsiębiorstwo”. Ma to poważny wpływ na traktowanie klientów, ponieważ pracownicy pierwszej linii, którzy znajdują się na dole piramidy statusu, mogą dążyć do podniesienia poczucia własnej godności przez stawianie się ponad klientem.

Przywódca może mieć możliwość sygnalizowania pracownikom o znaczeniu klientów dla przedsiębiorstwa. Może też dawać do zrozumienia, że nadzoruje bezpośrednio jakość pracy, a nie tylko wyniki finansowe.

Pomiary

Ważne jest też stosowanie bezpośrednich norm i pomiarów dotyczących jakości i sprawności. Carlzon sugeruje, że „zdecentralizowane przedsiębiorstwo bardziej potrzebuje metod pomiarów niż hierarchiczna, scentralizowana organizacja”. Częstsze informacje o sprawności mogą zmniejszyć potrzebę hierarchicznej kontroli. Kontrola może być oparta na wynikach, a nie na przepisach; lepiej mierzyć zgodność z normami niż zgodność z procedurami.

R.F. Nicholls



Rys. 1.

Aleksander J. Matejko

Pola socjotechniki organizatorskiej

Prof. A.J. Matejko – Uniwersytet w Albercie (Kanada) – jest jednym z instruktorów uniwersyteckich USA zajmujących się socjotechniką.

Jak trzeba uelastyczyć struktury sektora publicznego, aby były one bardziej przychylne klientom-podatkonom i aby osiągnąć efektywność znacznie większą niż dotychczas? W miarę wzrostu kosztów różnych świadczeń państwowych i niechęci płacenia przez społeczeństwo wyższych podatków, kryzys organizacyjny wręcz zmusza do poszukiwania nowych rozwiązań.

Istnieją opory wobec lepszej organizacji. Wynikają one przede wszystkim z niedostatku wyobraźni organizacyjnej, która pozwoliłaby proponować i wypróbowywać różne nowe formy jako alternatywę do form istniejących, a przede wszystkim do tradycyjnej biurokracji.

Wielu kierowników nawykło już postępować „po staremu” i nie ma ochoty stosować nowego stylu pracy wymagającego innych kwalifikacji, odwagi, zmiany dotychczasowych karier. Istnieje zatem konflikt między koniecznością opanowania sytuacji krytycznej w dziedzinie organizacji a zagrożeniami interesami ludzi dobrze usadowionych na szczytach obecnych form organizacyjnych. Postęp organizacyjny jest najbardziej zaawansowany w nowych dziedzinach, ponieważ tam konieczność sprostania ciężkiej walce konkurencyjnej zmusza do innowacji.

Rzeczywistość organizacyjna

Może ona być widziana jako wielość gier odgrywanych przez jednostki i grupy z różnych powodów i dla różnych celów. Kierownik powinien mieć wgląd w te gry i je rozumieć, aby mógł działać skutecznie. Tylko część gier jest do zaakceptowania, inne wymagają modyfikacji lub eliminacji. Jest rzeczą kierownika, aby jego oficjalna „gra” została zaakceptowana jako dominująca. Oczywiście, nie jest łatwo przekonać innych do naszej gry, ale osiągniemy to tym skuteczniej, im bar-

dziej bezinteresownie sami potraktujemy naszą grę i podporządkujemy ją celowi nadrzędnemu. Bezinteresowność kierownika powinna być oczywista dla pracowników i ma on wtedy większą szansę osiągnięcia sukcesu.

Należy rozróżnić „ładne” gry kierownicze od „brzydkich”. Te pierwsze oznaczają budzące szacunek wśród załogi mistrzostwo w rozwiązywaniu trudnych problemów. Wykształcenie kierownicze połączone z doświadczeniem i autorefleksją może i powinno uczyć kierownika, jak zostać bardzo dobrym „graczem”, od którego inni chętnie będą się uczyć. „Brzydkie” gry budzą niesmak i niechęć na skutek brutalności, działania na szkodę pracowników, unikania odpowiedzialności, przerzucania ciężaru pracy na innych, wykorzystywania cudzej naiwności, posługiwania się pracownikami do celów nie związanych z pracą zawodową. Ludzie uprawiają nieraz „brzydkie” gry dlatego, że nauczyli się tak postępować. Nie wiedzą, jak inaczej działać skutecznie, wydaje im się, że wszystko jest dozwolone, aby osiągnąć swój cel. Nie zastanawiają się nawet nad tym, że istnieją inne, bardziej godne i ludzkie sposoby załatwienia danej sprawy.

Efektywność organizacyjna

Za efekty można uważać realizację określonych celów, wykorzystanie zasobów albo sprawność danego procesu działania. W zależności od tego, jakie kryterium jest najważniejsze, na plan pierwszy będzie się wysuwać na przykład należyte wykorzystanie personelu i stworzenie mu dobrych warunków rozwojowych, zewnętrzne powodzenie instytucji i jej rozwój, osiągnięcie wewnętrznej równowagi i sprawności lub też racjonalizacja funkcjonowania poszczególnych elementów instytucji. Szanse praktycznego zastosowania danego kryterium efektywności instytucjonalnej zależą w dużej mierze od siły organizacyjnej grupy, która to właśnie kryterium popiera lub zwalcza. Na przykład zwykle za kryteria finansowymi stoją bardzo silne grupy, natomiast kryteria humanitarne mają raczej słabe poparcie.

Ocena efektywności ma sens tylko wówczas, gdy jej wyniki są względnie obiektywne, komuś potrzebne, ich wiarygodność jest sprawdzona, są konkretne, a nie ogólnikowe, są zrozumiałe, dają możliwość wyboru działania, są skoncentrowane na działaniach żywotnych dla zakładu pracy i pracowników, a wreszcie są dostarczane we właściwym terminie osobom zainteresowanym.

Styl zarządzania ma wiele wspólnego z efektywnością danej jednostki organizacyjnej. Pogodzenie orientacji na zadania z orientacją na ludzi nie jest łatwe, ale bardzo potrzebne.

Efektywność przedsiębiorstwa w znacznej mierze zależy od organizacji pracy i jej powiązania ze stosunkami międzyludzkimi w zakładzie pracy. Chodzi nie tylko o mniej lub bardziej konsekwentnie przestrzegane zasady formalne, ale w ogóle o wszelkie reguły: kto, dlaczego, jakim sposobem, jakimi środkami, kiedy i gdzie działa w porozumieniu z innymi. Czasem stosowane zasady działania są błędne z punktu widzenia efektywności i trzeba je zmienić. Może też być błędna ocena sytuacji, a koszty wprowadzania zmian – zbyt wysokie.

Przystosowanie środowiska

Organizacja wybiera, a nawet w pewnym stopniu stwarza swoje środowisko, przy czym jej potencjał przystosowawczy zależy od odpowiedniego ukształtowania samej organizacji. Zależnie od stopnia przekształceń środowiskowych i ich tempa, a także od skomplikowania środowiska, trzeba dobrać strukturę, wewnętrzne rozczłonkowanie, centralizację lub decentralizację, stopień upodobnienia do innych organizacji i zakres planowania długookresowego. Przy wielkim, skomplikowanym środowisku i niestabilności zewnętrznej organizacja powinna być inna aniżeli przy małym skomplikowaniu i stabilnym układzie.

Przystosowanie przedsiębiorstwa do danej technologii wymaga świadomości jej konsekwencji organizacyjnych. Trzeba wiedzieć:

■ czy powoduje ona dużą zmienność zadań?

- jak wiele zadań jest rutynowych?
 - jakie jest zróżnicowanie robót w danej jednostce organizacyjnej?
 - czy praca na poszczególnych stanowiskach jest monotonna?
 - jaki jest zakres robót powtarzalnych?
 - jak dalece zrozumiałe jest następstwo zadań?
 - w jakim stopniu można polegać na ustalonych i wypróbowanych procedurach?
- Trzeba też wiedzieć, czy istnieje możliwość dokonywania analizy zadań, czy jest jakaś dostępna wiedza w tym zakresie.

Formy współdziałania między ludźmi w procesie pracy zbiorowej można rozpatrywać z punktu widzenia łączności między stanowiskami, celowości umieszczania stanowisk obok siebie oraz typu technologii. Intensywność wkładu pracy mniej lub bardziej wykwalifikowanej oraz stopień indywidualizacji produktu ma wielkie znaczenie zwłaszcza w usługach. Poziom technicznej komplikacji wpływa na parametry organizacyjne (zasięg kierowania, liczebność personelu inżynieryjno-technicznego i administracyjnego wśród całej załogi itd.).

Środowisko organizacyjne zmienia się coraz bardziej pod różnymi względami. Rynki nasycone przedsiębiorczością i podażą dóbr i usług są coraz trudniejsze do spenetrowania. Przedsiębiorstwa muszą coraz bardziej otwierać się na zmiany i nowości. Dobre wykorzystanie wysoko wykwalifikowanego personelu oraz przyuczenie pracowników wymagają świadomego, konsekwentnego gospodarowania siłą roboczą. Coraz mniej można liczyć na to, że ludzie będą się bać zwolnienia oraz że praca będzie ich głównym zainteresowaniem. Pozytywny stosunek przełożonych do podwładnych jest niejako wymuszony z zewnątrz (związki zawodowe, stowarzyszenia profesjonalne, interwencja państwa). Trzeba pogodzić interes przedsiębiorcy z interesem personelu. Samodyscyplina staje się jedynym gwarantem dbałości o kosztowne urządzenia. Rola kierownictwa przesunęła się z władzy na instruktaż i dbanie o utrzymywanie dobrych stosunków zewnętrznych.

Strukturalizacja

Model struktury zależy od wielkości przedsiębiorstwa i celów jego działania, od technologii i stylu sprawowania władzy, a także od środowiska. Organizacja funkcjonalna jest odpowiednia w ustabilizowanym środowisku dla mniejszych przedsiębiorstw, przy ruty-

nowej technologii i orientacji na jakość. Organizacja zorientowana na konkretny produkt odpowiada zmianom środowisku, większym przedsiębiorstwom i wzmożonej trosce o jakość końcowego produktu. Organizacja mieszana odpowiada wszelkim technologiom i wielkim przedsiębiorstwom, ale może być kosztowna i pobudzać wewnętrzne konflikty. Organizacja macierzowa opiera się na samodzielnych zespołach realizujących określone projekty przez delegowanych do nich pracowników.

Struktury organizacyjne mogą być płaskie lub wysokie, co wpływa na poziom samodzielności podwładnych i zasięg władzy kierowniczej. W zależności od oczekiwanego stopnia koordynacji oraz mocy informacyjnej stosuje się różne sposoby łączności między poszczególnymi szczeblami hierarchii: od przekazu hierarchicznego, poprzez normy i procedury, plany i terminarze. Łączność horyzontalna jest również zróżnicowana zależnie od oczekiwanego stopnia koordynacji poziomej i mocy informacyjnej: od listów i dokumentów, przez kontakt osobisty, łączników, komisje, pełnomocników mających zintegrować informację, aż po zespoły najbardziej skuteczne pod wieloma względami.

Strukturyzacja łatwo niestety prowadzi do skostnienia i narzuca rzeczywistości zakładowej cele i drogi ich realizacji, albo – co gorsze – staje się narzędziem panowania ze szkodą dla całości organizacji. Stopniowo przyjmuje się myślenie kategoriami normatywnymi, a nie praktycznymi. Zaciera się różnica między tym, co jest, a tym co być powinno. Poszukuje się ciągle doskonałych rozwiązań nie godząc się z rozwiązaniami połowicznymi, ale faktycznie brnąć w urządzenia bezużyteczne, gdyż nie przystają do rzeczywistości. Racjonalność typu prawniczego jest nieprzydatna w przedsiębiorczości, która łączy elementy ryzyka z elementami przemożnej woli indywidualnej i zbiorowej. Wiele pozorów pewników ulega rewizji. Należy zachować dużą ostrożność, a nawet podejrzliwość wobec prawd oferowanych jako oczywiste i nie podlegające dyskusji. Trzeba stale wypróbowywać granice tego, co możliwe. Struktury organizacyjne powinny być traktowane przede wszystkim jako urządzenia doraźne, których przydatność musi być stale rewidowana. Nie należy trzymać się struktur, które z jakichkolwiek względów się przeżyły. Trzeba jednak unikać chaosu organizacyjnego, poczucia niestalości i tymczasowości.

Organizacja formalna, nieformalna i półformalna

Funkcjonowanie przedsiębiorstwa równocześnie na różnych płaszczyznach jest nieraz bardziej skuteczne niż koncentracja tylko na jednej z nich. Chodzi mianowicie o wykorzystanie różnych możliwości i rezerw. Trzeba więc sięgać do nieformalnych źródeł energii społecznej, aby odciążyć kierownictwo, ułatwić wykonanie zadań, zachęcić do współpracy, uzupełnić braki w kompetencjach kierowniczych, zapewnić stabilizację grup pracowniczych, ulepszyć łączność, dać szansę pracownikom ujawnienia ich emocji, skłonić kierowników do zmiany postępowania. Jednakże kierownictwo, odstępając od tylko formalnego kierowania, naraża się na plotki i opór przeciw ewentualnym przemianom. Mogą też pojawić się konflikty interpersonalne i międzygrupowe, konformizm i niezgodność między różnymi rolami pełnionymi przez poszczególnych pracowników. Jednakże mimo możliwości pojawienia się niekorzystnych podstaw trudno byłoby zrezygnować z niewątpliwych korzyści, jakie wiążą się z uruchomieniem zaradności zbiorowej.

Wydaje się, że przed uruchamianiem więzi i struktur półformalnych jest duża przyszłość. Na przykład, niektóre innowatorskie przedsiębiorstwa zachodnie mają bardzo dobre wyniki z potraktowania zespołów twórczych jako mieszających się poza organizacją formalną, na zasadzie wyjątków i bez żadnych obowiązków typu biurokratycznego. Czasami powołuje się półformalne rady dyrektorskie złożone z asystentów dyrektorów, które funkcjonują równolegle do normalnych rad dyrektorskich. Organizacja macierzowa, polegająca na samodzielnych zespołach, do których specjaliści są delegowani na określony czas, daje dobre wyniki w pewnych typach przedsiębiorstw.

Autonomiczne grupy robocze zapewniają lepszą wydajność i większe zadowolenie pracowników. Rezultaty działania różnego rodzaju komisji funkcjonujących półformalnie, są dużo lepsze od skutków tradycyjnego postępowania biurokratycznego. Są to dowody przemawiające za stosowaniem elastycznych form i nieuciekaniem się do formalizacji działania.

Jacek Goliszewski

Controlling (VII)

Controlling strategiczny – część 2

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

Zróznicowanie systemu controllingu (p. „PO” nr 4/91 Controlling – V) pozwoliło na wyodrębnienie różnorodnych podmiotów i zadań koordynacji i tym samym poszczególnych typów controllingu, które omawiamy w kolejnych artykułach. Poniżej przedstawiamy część drugą rozważań o controllingu strategicznym. (Część pierwsza – patrz: nr 5/91 PO.) W przyszłym numerze publikujemy ciąg dalszy cyklu – omówienie controllingu operacyjnego. (Redakcja)

Orientacja strategiczna controllingu operacyjnego

Ostatnio – przede wszystkim pod wpływem konkurencji japońskiej i wprowadzenia nowych technologii („just in time”, „CIM”) – zaczęło pojawiać się wiele ocen krytykujących klasyczną rachunkowość zarządzającą (1):

- koszty nie są określane w kategoriach użytecznych dla strategii,
- nie wyciąga się kosztów dla potencjalnych segmentów strategicznych przedsiębiorstwa,
- w rachunku kosztów przy symulacji poszczególnych koncepcji strategicznych brak jest elastyczności,
- rezygnuje się z analizy kosztów i wyników głównych konkurentów,
- przedmiotem analizy są krótkookresowe, dotyczące przede wszystkim produkcji, rachunki finansowo-ilościowe, a nie rynek, konkurencja i technologia.

Z krytyki tej zrodziły się pierwsze koncepcje dotyczące strategicznego

ukierunkowania controllingu operacyjnego. Chodzi tu o strategiczne zarządzanie kosztami i strategiczne budżetowanie („PO” nr 12/90 Controlling – IV).

Oto cechy charakterystyczne strategicznego zarządzania kosztami (2):

- globalna orientacja na koszty tj: uwzględnienie i analizowanie kosztów całej działalności przedsiębiorstwa od pozyskania materiałów do dostarczenia produktów odbiorcom;
- orientacja na strategię tj. analiza kosztów w zależności od realizowanej strategii;
- koncentracja na czynnikach powodujących koszty („cost drivers”) zwłaszcza koszty pośrednie;
- analiza kosztów docelowych („target costing”) tj. ustalanie ceny dla nowego produktu na podstawie badań rynku i rozpoczęcie planowania kosztów już w fazie jego konstrukcji i rozwoju;
- podkreślanie znaczenia aspektu czasowego, tj. uwzględnianie czasu jako znaczącego czynnika powodującego koszty (skrócenie czasu poszczególnych procesów w przedsiębiorstwie, elastyczne reagowanie na działania konkurentów itp.).

Budżety strategiczne można określić jako plany długookresowe wyrażone w jednostkach wartościowych (3).

Chodzi tu o – w miarę wczesne – uzgodnienie wykorzystania surowców i środków przedsiębiorstwa (finanse, personel itp.) w dłuższym okresie. Typowym przykładem takiego budżetu jest strategiczny budżet inwestycji. Budżet ten odnosi się do 3-5 lat i zawiera projekty, które rozciągają się na

dłuższy okres, oraz wcześniej zaplanowane inwestycje – które po zatwierdzeniu – stają się przedmiotem rocznych budżetów inwestycji. Następuje tu jednocześnie uwzględnienie różnorodnych zależności pomiędzy poszczególnymi inwestycjami i środkami służącymi ich realizacji. Kierownictwo ma przegląd przyszłych przedsięwzięć i może – w zależności od aktualnej sytuacji przedsiębiorstwa – sterować ich przebiegiem. Aczkolwiek obydwie te koncepcje wymagają jeszcze dalszych badań, stanowią już dziś znaczące kierunki rozwoju controllingu strategicznego.

Strukturyzacja i formalizacja procesów strategicznych

Do zadań controllera należy tu:

- opracowanie ogólnych linii postępowania przy formułowaniu strategii,
- organizowanie i kierowanie przebiegiem prac zespołów strategicznych,
- informowanie i szkolenie poszczególnych menedżerów,
- ukształtowanie systemu sprawozdawczości strategicznej,
- opracowanie wskaźników strategicznych (np. cash flow, udział w rynku).

Planowanie implementacji strategii i jej realizacja

Wybrana lub wybrane do realizacji strategii oznaczają tylko kierunki dla przyszłej działalności przedsiębiorstwa – ich przełożenie na konkretne działania następuje w ramach planowania implementacji strategii.

Planowanie implementacji strategii jest kompleksowe: dla wybranych strategii muszą zostać ustalone różno-

rodne programy strategiczne (np. nowe inwestycje, dopasowanie struktury organizacyjnej, opracowanie parametrów działania dla obszarów funkcyjnych), które następnie – już na szczeblu taktycznym i operacyjnym – przekładane są na cele częściowe, plany akcji, budżety itp.

Konieczne staje się tu współdziałanie controllingu operacyjnego i właśnie głównym zadaniem controllingu strategicznego jest koordynowanie i nadzorowanie tego „punktu ząbienia” z controllingiem operacyjnym w ramach transformacji strategii, a następnie jej realizacji. Tu też szczególnie wyraźnie jest widoczne uzupełnianie się obydwu typów controllingu i łączenie się w jednej koncepcji controllingu.

Kontrola strategiczna

Ze względu na kompleksowość otoczenia i niepewność jego dalszego rozwoju konieczna redukcja obszaru i uproszczenie działań strategicznych musi być stale weryfikowana i nadzorowana. Odbyma się to w ramach kontroli strategicznej.

Umieszczenie kontroli strategicznej na końcu opisywanej tu sekwencji procesu strategicznego nie powinno sugerować, że kontrola strategiczna jest elementem zamykającym ten proces. Przeciwnie, kontrola strategiczna towarzyszy każdej fazie opracowywania strategii będąc elementem integrującym cały proces strategiczny i tym samym centralnym zadaniem controllingu strategicznego. Kontrola strategiczna różni się zasadniczo od „tradycyjnej” kontroli operacyjnej. Kontrola operacyjna dotyczy przeszłości (kontrola ex post) i bada osiągnięte wyniki, zaś przedmiotem kontroli strategicznej są – w sensie sprzężenia wyprzedzającego (kontrola ex ante) – dane jakościowe, na przykład struktura potrzeb odbiorców, etapy realizacji wybranej strategii, działania konkurentów.

Kontrola strategiczna obejmuje (4):
■ kontrolę założeń, w ramach której analizuje się, jak dalece przyjęte na wstępie założenia odpowiadają wartościom rzeczywistym. Stale weryfikowane muszą być zwłaszcza założenia mające istotne znaczenie lub oparte na niepewnych prognozach;
■ kontrolę realizacji strategii polegającą na analizie poszczególnych etapów („milestones”) osiągania celów strategicznych. Warunkiem tego rodzaju kontroli jest podział strategii na etapy (np. osiągnięcie określonego udziału w rynku);

– kontrolę metod i zachowań odnoszącą się do właściwego użycia instrumentów strategicznych i analizy postępowania poszczególnych decydentów szczebla strategicznego;

■ strategiczne nadzorowanie polegające na obserwacji nieukierunkowanej i nie odnoszącej się do żadnych wielkości porównawczych. Celem tego rodzaju kontroli jest wychwycenie krytycznych wydarzeń, które zostały pominięte lub fałszywie oszacowane na wstępie procesów planowania i których skutki nie wystąpiły jeszcze w rezultatach poszczególnych etapów realizowania strategii.

Zadania controllingu w ramach kontroli strategicznej koncentrują się głównie na zinstytucjonalizowaniu poszczególnych elementów kontroli strategicznej, wyborze i pomiarze wielkości kontrolnych i kontrolowanych oraz na analizie powstałych i możliwych odchyłań.

*

Wychodząc z częściowych funkcji controllingu, tj. planowania, zasilania w informacje, kontroli i analizy oraz sterowania (5) można wymienić następujące główne zadania controllingu strategicznego:

■ inicjowanie i wspieranie naczelnego kierownictwa w poszukiwaniu oraz optymalnym wykorzystywaniu przyszłych potencjałów strategicznych przedsiębiorstwa (planowanie);

■ dostarczanie odpowiednich informacji o otoczeniu, przedsiębiorstwie i zakresie użycia poszczególnych instrumentów oraz strukturyzacja procesów strategicznych (zasilanie w informacje);

■ nadzorowanie procesów kontroli strategicznej, przeprowadzanie analiz, opracowywanie przeciwdziałań oraz ukształtowanie strategicznego systemu sprawozdawczości (kontrola i analiza);

■ zabezpieczenie i nadzorowanie implementacji strategii, w tym głównie sprzężenie i koordynacja z controllingiem operacyjnym (sterowanie).

Celem controllingu strategicznego nie może być jednak narzucenie procesom strategicznym sztywnego gorsetu metod i gotowych struktur. Strategie nie rodzą się łatwo w z góry określonych schematach: na początku jest wizja decydenta (bądź przedsiębiorcy), która musi odpowiednio dojrzeć, a następnie przejść przez wiele często trudnych etapów, aby stać się w końcu strategią i sukcesem. Dlatego też controlling strategiczny powinien dążyć do świadomej (w sensie stworzenia od-

powiedniej kultury organizacyjnej) integracji i interakcji różnorodnych procedur strategicznych z umiejętnościami, kreatywnością, intuicją, zdolnościami i osobowością poszczególnych decydentów. Jest to jeden z głównych kierunków jego rozwoju.

Potrzeba controllingu strategicznego

W literaturze i praktyce dyskutowana jest potrzeba wprowadzenia controllingu na szczeblu strategicznym. Stawiane są zarzuty, że strategiczne planowanie wystarczająco wspomaga naczelne kierownictwo, że klasyczny (operacyjny) controller nie posiada odpowiednich kwalifikacji dla zadań strategicznych i podporządkowanie mu planowania strategicznego oznaczałoby koncentrację władzy w przedsiębiorstwie itp. (6). Oto argumenty przeciwko tym zarzutom.

1. Planowanie strategiczne m.in. poprzez koncentrację na aspekcie instrumentalnym nie spełniło związanych z nim oczekiwań.

2. Odpowiedzialność za planowanie strategiczne, i to pomimo faktycznego współdecydowania controllera, spoczywa w rękach naczelnego kierownictwa.

3. Specyfika procesów strategicznych oraz ściśle powiązania i zależności między szczeblem strategicznym i operacyjnym rodzą potrzebę koordynacji.

Controlling strategiczny powinien więc stać się nieodzownym elementem systemu zarządzania. Osobną sprawą i jednocześnie dalszymi kierunkami jego rozwoju pozostaje opracowanie odpowiednich koncepcji organizacyjnych, zapewnienie należytej strukturyzacji procesów strategicznych, kształcenie i przygotowanie controllera oraz stworzenie klimatu dla jego akceptacji.

Jacek Goliszewski

1. Por. M.GOOLD: *Accounting and Strategy*, s. 187; M.BROMWICH (wyd): *Research and Current Issues in Management Accounting*, London 1986.

2. Por. P.HORVÁTH: *Strategisches Kostenmanagement*, s. 75 i nast.; P.HORVÁTH (wyd): *Controlling – Konzeptionen für die Zukunft*, Stuttgart 1991.

3. Por. J.WEBER, *Einführung in das Controlling*, Stuttgart 1990, s.95.

4. Por. H.STEINMANN, G.SCHREYÖGG: *Management*, Wiesbaden 1990, s. 202 i nast.

5. Por. E.F.SCHRÖDER: *Modernes Unternehmens – Controlling*, Ludwigshafen 1989, s. 21.

6. H.CH.PFOHL, B.ZETTELMEYER: *Strategisches Controlling*, „Zeitschrift für Betriebswirtschaft”, nr 2, 1987, s.169 i nast.

Stefan Olech

Nowe metody zarządzania

Zarys idei controllingu

Dr S. Olech – Uniwersytet Gdański, Katedra Finansów. Prowadzi seminarium controllingu w ODI TK.

Powrót gospodarki rynkowej wymaga od polskich przedsiębiorstw stosowania innych metod zarządzania niż dotychczas. Jedną z tych metod jest controlling.

Idea controllingu powstała ponad sto lat temu w przedsiębiorstwach amerykańskich. Zastosowanie jej na szerszą skalę w gospodarce nastąpiło jednak dopiero pod koniec lat dwudziestych obecnego stulecia. Ówczesny kryzys w gospodarce światowej wymusił postawienie w przedsiębiorstwach pytania, które produkty (dobra lub usługi) przynoszą przedsiębiorstwu korzyści finansowe, a które straty? Było to w swej istocie pytanie dotyczące przyszłości przedsiębiorstw, a więc ich głównego celu, czyli trwania.

Trwanie przedsiębiorstwa wymaga poruszania się tego przedsiębiorstwa DROGĄ przedstawioną na rysunku 1.

Aktywność, gospodarność, ożywienie, rozwój i dochód są koniecznymi warunkami przetrwania przedsiębiorstwa. Są to jednocześnie warunki do tego przetrwania wystarczające. Controlling ma znaleźć DROGĘ zapewniającą przedsiębiorstwu istnienie lub być tą drogą. Controlling oznacza sterowanie albo regulowanie. Jest on możliwy tylko wówczas, gdy miało miejsce planowanie i jeżeli zostały zdefiniowane cele przedsiębiorstwa. Controlling oznaczający reagowanie na odchylenia jest częścią składową funkcji menedżera, zaś funkcja controllera jest zadaniem usługowym.

Controllerzy proponują instrumenty nawigacji regulujące proces określania celów, planowania i sterowania, a także przedstawiają bieżącą interpretację wyników przedsiębiorstwa i potrzebne do tego liczby. Funkcje controllera i menedżera zazębiają się. Przedstawia to poniższy rysunek 2.

Ten opis funkcji controllera pozwala na sformułowanie jej definicji.

◆ Definicja przedmiotowa. Controller powinien troszczyć się o to, aby funkcjonowała metodyka, która tak działa, że przedsiębiorstwo osiąga zyski.

◆ Konsekwencja. Do controllingu należy warsztat liczbowy rachunkowości wewnętrznej (zarządczej).

◆ Definicja podmiotowa. Controller nie kontroluje, lecz troszczy się o to, aby każdy mógł kontrolować siebie w ramach

określonych przez budżety, uwzględniając realizowanie ustalonych celów.

◆ Konsekwencja. Controlling nie jest możliwy bez planowania. Budżety są „materiałem nośnym” dla celów. Controlling jest częścią wspólną działalności menedżera i controllera.

Kluczowym elementem procesów decyzyjnych w przedsiębiorstwie jest pomiar opłacalności poszczególnych produktów czyli znalezienie miernika, który tę opłacalność pozwoli określić. Takim miernikiem stosowanym w controllingu jest pokrycie finansowe, które jest różnicą między ceną produktu a kosztami jego istnienia. (rys. 3)

Z wyprodukowaniem towaru lub usługi związane są zawsze pewne koszty, a mianowicie wydatki: na materiały bezpośrednie, na robociznę bezpośrednią wraz z podatkiem od płac i składnikami ubezpieczeń społecznych płaconymi przez przedsiębiorstwo, na energię niezbędną – z technologicznego punktu widzenia – do wytworzenia produktu, na usługi obce związane bezpośrednio z wytwarzaniem produktu. Koszty istnienia produktu są funkcją liczby wytworzonych sztuk (kilogramów, metrów, litrów itd.) danego wyrobu.

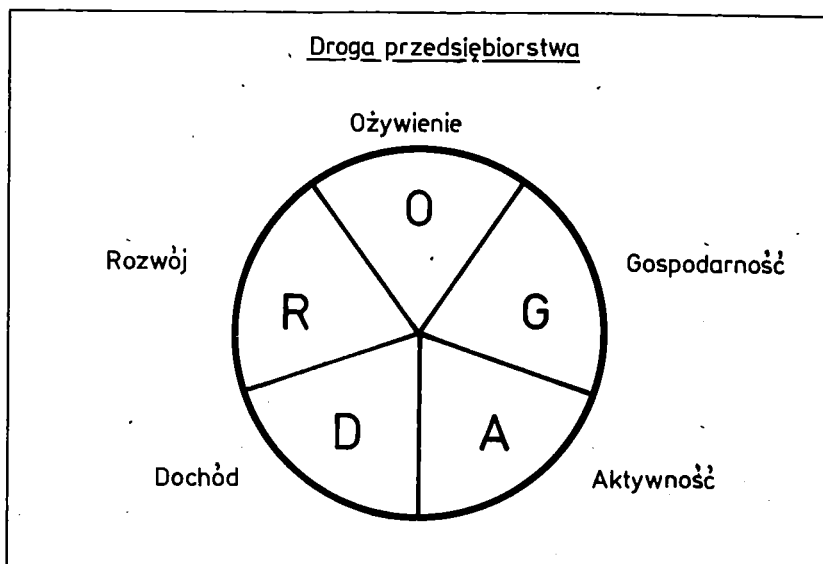
Ekonomiczny sens pokrycia finansowego wyraża się w tym, że w pierwszej kolejności służy ono do sfinansowania rocznych kosztów istnienia przedsiębior-

stwa, a następnie tworzy jego zysk. Pokrycie finansowe jest normalną jednostką miary efektywności ekonomicznej poszczególnych produktów, zysk natomiast – naturalną jednostką miary efektywności ekonomicznej całego przedsiębiorstwa.

Oto koszty istnienia przedsiębiorstwa: amortyzacja i remonty środków trwałych, wynagrodzenia pracowników dyrekcji, zakupów, sprzedaży, administracji przedsiębiorstwa wraz ze składkami ubezpieczeń społecznych i podatkiem od płac, podatek od nieruchomości, odpisy podstawowe od wszystkich wynagrodzeń w przedsiębiorstwie na ZFS i ZFM, koszty abonamentów telefonicznych itd. Koszty istnienia przedsiębiorstwa są funkcją czasu. Nie zależą więc od wahań poziomu produkcji i sprzedaży w przedsiębiorstwie.

Osiągnięcie celu przedsiębiorstwa nie jest możliwe bez planowania, w trakcie którego cel ten jest także ustalany. Sprawne opracowywanie celów przedstawia rysunek 4.

Zetknięcie celu szefa z wyobrażeniem tego celu przez współpracownika wywołuje zazwyczaj sprzeczność spowodowaną różnymi poziomami ich działania (stąd zresztą wnioski, że cel musi być wyrażony liczbą). Sprzeczność ta jest siłą napędową opracowywania celu współpracownika, który to cel jest częścią



ciąg składową celu szefa. Zarówno szef jak i współpracownik przedstawiają w takiej sytuacji argumenty uzasadniające cel współpracownika, przekazując sobie przy tej okazji wiele informacji pożytecznych dla procesu zarządzania. Ustalony

w ten sposób cel wyraża interesy ekonomiczne obu stron. Współpracownik – uczestnicząc w procesie ustalania celu – staje się jego współtwórcą i współwłaścicielem i jest z nim związany emocjonalnie. Zwiększa to znacznie prawdopodo-

bieństwo realizacji celu pracownika, a tym samym wspiera realizację celu szefa i całego przedsiębiorstwa.

Osiągnięcie celu wymaga dalszego planowania w przedsiębiorstwie.

Podział planowania w przedsiębiorstwie (ze względu na jego przedmiot)

1. Planowanie strategiczne: robić rzeczy właściwe,
2. Planowanie operatywne: robić rzeczy właściwie,
3. Planowanie dyspozytywne: pokonywać odchylenia.

◆ Planowanie strategiczne: produkować wyroby właściwe, a więc takie, których chce rynek i które jednocześnie potrafi wykonać przedsiębiorstwo. W procesie planowania strategicznego przedsiębiorstwo musi poznać rodzaj popytu.

◆ Planowanie operatywne: produkować wyroby właściwie, a więc tak, aby produkt się sprzedawał przynosząc pokrycie finansowe gwarantujące osiągnięcie zysku. Istotnymi sprawami są tu: wybór technologii produkcji, wysokość kosztów produkcji, rynki zbytu, kanały zbytu, liczebność i proporcje zatrudnienia, jakość produktów, wysokość cen itd. W procesie planowania operatywnego przedsiębiorstwo musi zbadać wysokość popytu.

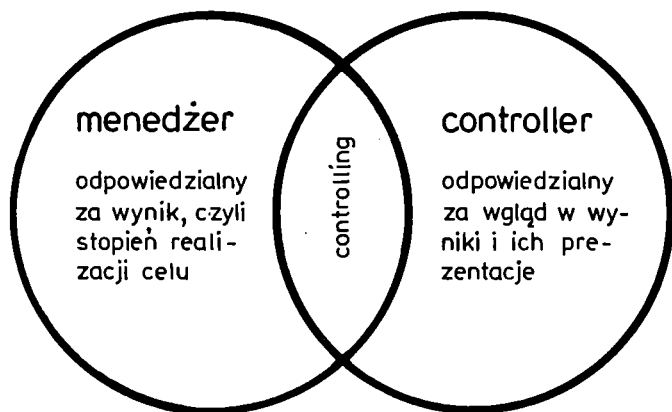
Plan operatywny jest „rozkładem jazdy” przedsiębiorstwa i jednocześnie zapowiedzią wystąpienia odchylenia w trakcie jego realizacji. W procesie planowania strategicznego i operatywnego wyznaczana jest DROGA przedsiębiorstwa.

◆ Planowanie dyspozytywne: pokonywać odchylenia pojawiające się w trakcie realizacji planu operatywnego, a więc reagować na nieprzewidziane zdarzenia. W procesie planowania dyspozytywnego przedsiębiorstwo przeciwdziała „zjechaniu” z DROGI.

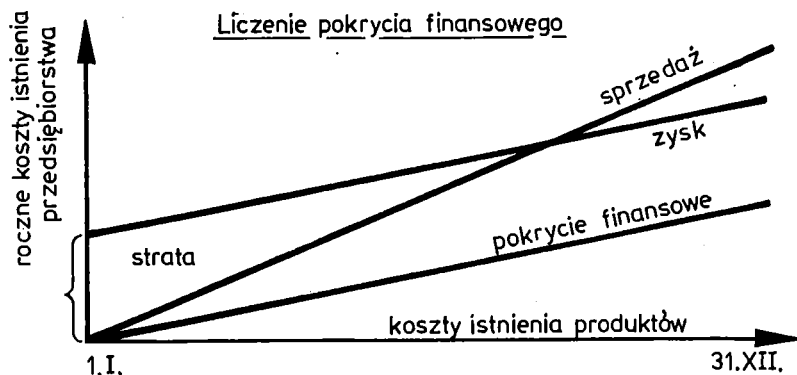
Gdy w trakcie realizacji planu pojawiają się odchylenia, powstaje problem, o co pytać osoby odpowiedzialne za realizację planu. Logicznie nasuwa się tu pytanie: „Dlaczego powstało odchylenie?” Psychologicznie (a więc w dalszym ciągu logicznie, ale z punktu widzenia psychiki): „Co zrobić, aby osiągnąć cel?” Pierwsze pytanie dotyczy przeszłości (której nie można już zmienić) i ustawia pytanego w roli winnego, drugie – dotyczy przyszłości (którą można lub trzeba właściwie tworzyć), daje pytanemu okazję do samorealizacji i tworzy szansę wykonania planu (osiągnięcia celu). Controlling wybiera to drugie pytanie.

Problematyka niniejszego artykułu kontynuowana będzie w dwu następnych: „Transfer z Akademii Controllerów w Gauting do ODITK” i „Pierwsze doświadczenia wdrażania controllingu w przedsiębiorstwach polskich”.

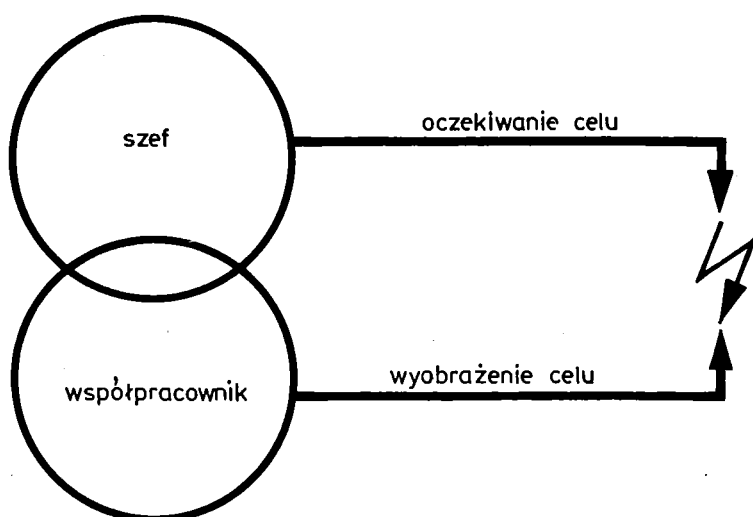
Funkcje menedżera i controllera



Liczenie pokrycia finansowego



Ustalanie celów przedsiębiorstwa



Organizacja i Kierownictwo



PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

„Ekonomika i organizacja promyślnego proizwodstwa”

Droga do gospodarki rynkowej

Część III

Kornai J.: *Doroga k swobodnoj ekonomie*. „Ekonomika i organizacja promyślnego proizwodstwa”, XI 1990. ZSRR

Dowody na korzyść samorządu pracowniczego i przeciwko niemu są liczne. Po usunięciu nakazowych ograniczeń plac następuje ich eskalacja, gdyż przeciwny interes gospodarki prywatnej jeszcze nie istnieje. Samorząd wybierany przez pracowników i reprezentujący ich interesy nie chce być niepopularny i ograniczać place. Wskazują na to wyraźnie doświadczenia węgierskie i jugosłowiańskie. Samorząd pracowniczy staje się często przedstawicielem określonej partii politycznej i realizuje jej kierunki.

Program stabilizacji gospodarki powinien zostać zrealizowany w zasadzie w ciągu jednego roku na podstawie opracowanego przez rząd programu. Jednym z jego składników jest walka z inflacją. Przesłanką jest zrównoważenie podaży i popytu w skali makro. W przypadku swobodnego kształtowania cen równowaga następuje na określonym poziomie cen, przy czym mogą wystąpić następujące sytuacje.

1. Nie można określić przyszłej podaży, gdyż restrukturyzacja może spowodować spadek produkcji w jed-

nych sektorach, a wzrost w innych. W niektórych gałęziach, przedsiębiorstwach i regionach istnieje deficyt siły roboczej, w innych nadwyżka. W gospodarce narodowej jako całości, od momentu rozpoczęcia operacji równoważenia, podaż pozostanie bez zmian w ciągu jednego-dwóch lat.

2. Popyt makro może pozostać bez zmian, tak jak na początku operacji stabilizacji. W krótkim okresie przejściowym może nieco wzrosnąć, lecz należy przez cały okres utrzymywać go pod kontrolą. Podstawowa część operacji to ograniczenie popytu i wszystkich jego składowych.

3. Nie można przewidzieć, przy jakim średnim poziomie cen nastąpi równowaga między popytem i podażą. Prognozy procesów, których można oczekiwać w czasie i po zakończeniu operacji, można opracowywać za pomocą nowoczesnych metod makroekonomicznych, w tym modeli makroekonomicznych. Najprawdopodobniej operacja doprowadzi do znacznego wzrostu cen w porównaniu z poziomem wyjściowym. Wzrost cen niekoniecznie musi powodować inflację, gdyż jest ona dynamicznym procesem stanowiącym spiralę wzrostu cen, plac i innych elementów kosztów.

Przywrócenie równowagi budżetowej

W planie działań stabilizacyjnych należy określić wielkość dochodów niezbędnych do pokrycia wydatków. Pożądanym jest, aby dochody nieco przekraczały niezbędną kwotę.

Oto najważniejsze zasady, które należy uwzględnić dokonując przeglądu systemu podatkowego.

■ Zanim nie zostanie uporządkowana gospodarka, trudno jest myśleć o wprowadzeniu podatków od dochodów osobistych, gdyż w okresie przejściowym trudno je będzie określić.

■ System podatkowy powinien być neutralny. Oprócz uzasadnionych wyjątków system podatkowy nie może być narzędziem karania lub nagradzania i dlatego powinien być zawsze jednolity, bez dowolnych obciążeń określonych wyrobów, usług, rodzajów działalności lub grup społecznych.

■ Ubezpieczenia społeczne, ochrona zdrowia i kultura potrzebują subsydiów państwowych, lecz funduszy na nie nie można osiągnąć przez manipulowanie stawkami podatkowymi. Zróżnicowane i chaotyczne stawki podatkowe nieuchronnie zafałszują strukturę cen, nie można będzie określić realnych kosztów własnych wyrobów.

■ Nie ma potrzeby konstruowania

progresywnego systemu podatkowego. Równość przed prawem, pozbawienie przywilejów mają bardzo duże znaczenie w systemie wartości. Ich zastosowanie jest z etycznego punktu widzenia całkowicie możliwe przy jednoczesnym zaprzeczeniu konieczności zrównania dochodów poszczególnych osób.

■ System podatkowy nie powinien zawierać ujemnych stymulatorów, przeszkadzających we wzroście efektywności ekonomicznej i inwestycji. Nie należy nakładać progresywnego podatku na tych, którzy poświęcili część swojego wolnego czasu, pracując w godzinach nadliczbowych lub wykonując dodatkowe prace. Nie należy również karać tych, którzy deponują swoje pieniądze w bankach, aby uzyskać procent, zamiast przechowywania ich „w pończosze”.

Różne grupy ludności i w różnej formie pokrywają wydatki państwa. Podatki są zawarte w cenach (podatek konsumpcyjny), w placach (różne podatki od plac), następuje pośrednie opodatkowanie poprzez inflację itp. Niezależnie od konstrukcji systemu podatek zawsze obciąża ludność, lecz powinno to odbywać się w najbardziej prostej i efektywnej formie. Jeżeli natomiast chodzi o wydatki, **należałoby ograniczać lub zlikwidować dwie pozycje:**

– budżetowe subsydia cenowe na pewne towary, które jednakowo pomagają potrzebującym i tym, którzy pomocy nie potrzebują, na przykład wydawać uczniom talony na książki, lecz ich cena powinna być realna;

– subsydia dla przedsiębiorstw, z wyjątkiem pomocy dla niektórych gałęzi w okresie przejściowym i w tym samym okresie pomoc dla gałęzi preferowanych ze względu na restrukturyzację. Pomoc powinna dotyczyć tylko ściśle ustalonego okresu.

Zarządzanie popytem w skali makro

W ciągu ubiegłych 10-20 lat organy finansowe prowadziły politykę ograniczania pieniądza na rynku. Powodzenie tej polityki było tylko częściowe, w niektórych krajach udało się ograniczyć popyt na pieniądze i zapobiec hiperinflacji, która miała miejsce w Jugosławii i w Polsce. Uboczne, niekorzystne efekty to hamowanie wzrostu produkcji i inwestycji. W przyszłości narzędziem ograniczenia ma być wysoka stopa procentowa od zaciąganych kredytów. **Ograniczaniu ilości pieniędzy na rynku towarzyszą dwa zjawiska.**

1. Po istniejącym poprzednio zakazie kredytowania między przedsiębiorstwami we wszystkich byłych krajach socjalistycznych, został on dopuszczony i ma charakter zarówno dobrowolny, jak i przymusowy. Przymusowy, jeżeli przedsiębiorstwo-nabywca odmawia natychmiastowego pokrycia należności i wymusza sprzedaż na kredyt. Gdy wierzyciel traci zdolność płatniczą, odmawia zapłaty swoim dostawcom. W wyniku tego powstaje kryzys płynności finansowej.

2. Drugim zjawiskiem są problemy związane z funduszami plac. W okresie stabilizacji ogólny fundusz plac nie powinien przekraczać ustalonego limitu przewidzianego w programie. Środkami regulacji może być powiązanie ogólnego funduszu plac przedsiębiorstwa z poziomem produkcji.

Kształtowanie racjonalnych cen

Ceny w sektorze prywatnym powinny być wolne od integracji ze strony państwa. Inaczej przedstawia się sprawa w sektorze państwowym, który przez długie lata będzie dominował. Tu liberalizacja cen może odbywać się stopniowo. Można ograniczać wzrost cen na pewne towary zapewniając jednocześnie ich dodatkową podaż, na przykład z importu. Przedsiębiorstwo państwowe określając cenę uwzględnia m.in. kursy wymiany walut i oprocentowanie kredytów, o którym należy informować z wyprzedzeniem.

Wymienialność własnej waluty

Biorąc pod uwagę sytuację na Węgrzech autor uważa, że aby oficjalny kurs walut nie spowodował poważnych dysproporcji na węgierskim rynku walutowym, musi on odpowiadać popytowi i podaży. Pierwszą częścią operacji powinna być dewaluacja forinta. Przed wprowadzeniem wymienialności konieczne jest spełnienie dwóch warunków. Pierwszym jest regulowanie popytu na waluty wymienialne (lub na import za waluty) i związane z tym ograniczanie kredytów na import. Popyt ludności na waluty wymienialne może przewyższać zaplanowany poziom, jeżeli place nominalne wzrastają szybciej niż jest to pożądane. Drugim warunkiem jest posiadanie przez państwo odpowiednich rezerw walut zagranicznych (w postaci rzeczywistych rezerw lub kredytów udzielanych w dowolnym czasie). Zmiany te będą pomocą w uzyskaniu równowagi finansowej, we wzroście rozmiarów i jakości produkcji oraz w przejściu na swobodny import, który jest niezbędny dla wzrostu konkurencji.

Jednoczesna realizacja wszystkich wymienionych przedsięwzięć

Aby przeciwdziałać inflacji, potrzebny jest zbilansowany budżet; aby zbilansować budżet, należy przebudować system podatkowy. Likwidacja subsydiowania słabych przedsiębiorstw zależy od wprowadzenia nowego systemu podatkowego i możliwości określenia, które przedsiębiorstwa rzeczywiście są rentowne, a które nie (ceny rynkowe odpowiadające popytowi i podaży). Prawdziwe ceny rynkowe nie powstaną przy trwającej inflacji, dlatego wszystkie wymienione przedsięwzięcia należy realizować jednocześnie. Oddzielna realizacja kryje szereg niebezpieczeństw, na przykład pełna liberalizacja cen przynosi szkody w przypadku braku dyscypliny plac.

Rezerwy kadrowe i ekonomiczne

W okresie przechodzenia od socjalizmu do kapitalizmu potrzebne są **cztery rodzaje rezerw:**

- 1) rezerwy finansowe na pomoc jednorazową lub okresową dla osób, które nie z własnej winy znalazły się w trudnej sytuacji;
- 2) rezerwy towarów i mocy produkcyjnych w celu zapewnienia podaży niezbędnych towarów pierwszej potrzeby, paliw, źródeł energii itp.;
- 3) rezerwy walut twardych na opłatę importu surowców i materiałów;
- 4) rezerwy na kredyty dla przedsiębiorstw państwowych i prywatnych, przechodzących kryzys płynności finansowej.

Stabilizacja w kontekście międzynarodowym

Przedsięwzięcia stabilizacyjne powinny w zasadzie liczyć na własne zasoby i moce produkcyjne. Pomoc zagraniczną można uwzględniać tylko w takim stopniu, w jakim istnieje pewność jej otrzymania. Tym niemniej same przedsięwzięcia stabilizacyjne przyczynią się do zwiększenia możliwości uzyskania pomocy. Przedsięwzięcia stabilizacyjne mogą także wpływać na wzrost zaufania ze strony prywatnego kapitału zagranicznego.

Oddzielną sprawą jest zadłużenie zagraniczne, gdzie istnieje konieczność przeglądu i restrukturyzacji.

„Harvard Business Review”

Znaczenie małych przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej

Howard R.: Can Small Business Help Countries Compete? „Harvard Business Review”, XI-XII 1990. USA. Copyright © 1990 by the President and Fellows of Harvard College.

W latach osiemdziesiątych nastąpił rozwój małych przedsiębiorstw i wzrost ich liczby. W USA małe przedsiębiorstwa zatrudniające do stu pracowników tworzą osiem nowych miejsc pracy na dziesięć takich miejsc tworzonych w dużych przedsiębiorstwach. Są one pionierami innowacji (przykłady: Silicon Valley i Bostons Route 128). Poza tym cechuje je dynamizm i przedsiębiorczość. Istniejące stereotypy, pomniejszające znaczenie małych przedsiębiorstw, nie odzwierciedlają różnorodności i stopnia skomplikowania stosunków społecznych i ekonomicznych.

Znaczenie małych przedsiębiorstw

Małe przedsiębiorstwa największe znaczenie mają w tych gałęziach gospodarki, w których jest ich najmniej. Wiadomo, że są one najbardziej rozpowszechnione w usługach i w handlu detalicznym. Rozważając konkurencyjność międzynarodową należy uwzględnić produkcję, która dominuje w wymianie międzynarodowej. Ich znaczenie można uświadomić sobie na przykładzie Stanów Zjednoczonych, gdzie 355 tys. przedsiębiorstw produkcyjnych zatrudniających do 500 pracowników tworzy 46% wartości dodanej w produkcji. Konkurencyjność dużych firm w znacznym stopniu zależy od małych poddostawców, na przykład z ogólnych należności za dostawy w firmie General Motors 50% przypada na rzecz małych przedsiębiorstw.

Podstawowym zagadnieniem



w nowoczesnej produkcji są nie rozmiary przedsiębiorstw lecz organizacja przemysłu. Mały rozmiar przedsiębiorstwa pozwala na elastyczność, która jednak wiąże się z ujemną cechą, jaką jest niestabilność. Obecnie decyduje jakość powiązań przemysłowych. Podstawową jednostką produkcyjną nie jest już przedsiębiorstwo, lecz zdecentralizowana sieć przedsiębiorstw. Czasami jest to sieć o pionowych powiązaniach między małymi dostawcami i dużymi producentami wyrobów finalnych. Istnieją ponadto powiązania poziome łączące małe i większe firmy. Powiązania umożliwiają ciągłą innowacyjność przez delikatne równoważenie konkurencji i współpracy, wymagań ogólnych i pomocy. Przykładem jest Silicon Valley (Krzemowa Dolina) w Kalifornii, gdzie firmy, produkujące półprzewodniki i układy scalone, pozostają innowacyjne i konkurencyjne dzięki stowarzyszeniu się i współpracy.

Zdolność danego kraju do tworzenia silnych sieci produkcyjnych stwarza nowy rodzaj korzyści konkurencyjnych. Te nowe stosunki nie powstają automatycznie, gdyż musi ukształtować się nowy rodzaj współdziałania między dostawcami, klientami i konkurentami. Wymaga więc zaangażowania organów rządowych, stowarzyszeń handlowych, związków zawodowych i innych grup społecznych, tj. nowego rodzaju infrastruktury opartej na sieciach powiązań.

Przedstawione zalety tworzą nowy obraz małych firm. Japonia i RFN wykorzystują przedsięwzięcia polityki gospodarczej do popierania małych przedsiębiorstw, które mają tam duże znaczenie w konkurencji międzynarodowej. Uwzględnia się twórczą energię przedsiębiorców i korzyści ze względnie nieograniczonej ich konkurencyjności. Budowa tego sektora w latach dziewięćdziesiątych wymaga świadomości korzyści ekonomicznych wynikających ze współdziałania i zrozumienia znaczenia polityki gospodarczej w przekształcaniu stosunków gospodarczych w celu osiągnięcia sukcesu konkurencyjnego.

Logika produkcji na małą skalę

Od lat siedemdziesiątych istnieje tendencja do przechodzenia na produkcję w małej skali. Jest to główny wniosek badań międzynarodowych przeprowadzonych przez Międzynarodową Organizację Pracy (ILO). W USA w latach 1980-1986 zatrudnienie w dużych przedsiębiorstwach spadło o 10,8%, a w przedsiębiorstwach małych nastąpił wzrost o 7,5%. Podobne zjawisko można było zaobserwować w całym świecie uprzemysłowionym. Zmiany te są skutkiem większego zapotrzebowania na wyspecjalizowane wyroby i ciągle innowacje technologiczne. Ponadto tańsza i bardziej elastyczna technologia produkcyjna wspomagana komputerowo powoduje decentralizację produkcji.

Warunkiem wstępnym dostosowania się do potrzeb rynku jest elastyczność organizacyjna, którą łatwiej osiągnąć w małych przedsiębiorstwach. Następuje łączenie dotychczas podzielonych prac badawczo-rozwojowych, konstrukcji, produkcji i sprzedaży; ma to miejsce nie tylko wewnątrz korporacji lecz i na zewnątrz. Stosunki z poddostawcami opierają się na współpracy. Korporacja staje się bardziej federacją przedsiębiorstw. Małe przedsiębiorstwa zmuszone są do współpracy z instytucjami zewnętrznymi (np. w zakresie prac badawczo-rozwojowych i szkolenia pracowników), takimi jak uniwersytety, szkoły wyższe, stowarzyszenia handlowe i organy rządowe. Międzynarodowa Organizacja Pracy rozróżnia trzy rodzaje powiązań: pionowe, poziome i mieszane.

Powiązania pionowe i poziome

W Japonii w małych i średnich przedsiębiorstwach pracuje 75% zatrudnionych, w USA 35%. W Japonii występują głównie powiązania pionowe tworzone przez ugrupowania przemysłowe, stanowiące sieć dużych i małych przedsiębiorstw w postaci piramidy. U góry znajduje się przedsiębiorstwo podstawowe (duże) odpowiadające za produkt finalny. Na

pierwszym szczeblu znajdują się przedsiębiorstwa wytwarzające komponenty i podzespoły, na drugim przedsiębiorstwa bardziej wyspecjalizowane, na trzecim i czwartym przedsiębiorstwa o coraz węższych zadaniach i coraz bardziej wyspecjalizowane.

W tych strukturach odbywa się wzajemne udostępnianie informacji o kosztach i technikach. Duże przedsiębiorstwa wywierają nacisk na swoich dostawców i jednocześnie pomagają im finansowo i technicznie. Wspólnie opracowuje się rozwiązania konstrukcyjne i analizy. Małe przedsiębiorstwa uzyskują oczywiste korzyści: niezawodne i długookresowe rynki zbytu, dostawy nowoczesnych urządzeń przez główne przedstawicielstwo, pomoc w realizacji innowacji oraz inżynierów do nauki i obsługi niektórych urządzeń, a także wspólne ponoszenie ryzyka. Polityka gospodarcza i pomoc rządu polega na udzielaniu nisko oprocentowanych kredytów bezpośrednio przez instytucje finansowe rządu (1988 r. – 27 mld dol.) oraz gwarancji kredytowych (w 1988 r. na 56 mld dol.).

Powiązania poziome są nawiązywane pomiędzy małymi przedsiębiorstwami w celu produkcji poszczególnych części i wyrobów finalnych. Kierownictwo strategiczne sprawuje **broker; zwykle jest to instytucja publiczna lub organizacja społeczna, która zapewnia również świadczenie usług i koordynuje działanie**. Przykładem może tu być przemysłowy okręg Emilia-Romagna w Europie obejmujący część środkowych i północnych Włoch. Tworzy go blisko 90 tys. małych przedsiębiorstw produkcyj-

nych zatrudniających średnio po 50 osób. W ten sposób związek skupia prawie 40% zatrudnionych w regionie i specjalizuje się w produkcji obrabarek, automatów, motocykli, samochodów, elektrycznych urządzeń sterowniczych, przyrządów itp. Poszczególne przedsiębiorstwa należą czasami do kilku różnych sieci jednocześnie. Rząd nie udziela specjalnej pomocy, lecz jest ona zapewniona ze strony samorządów lokalnych, stowarzyszeń handlowych, związków zawodowych i specjalnych ośrodków badawczo-rozwojowych.

Przykładem powiązań poziomych w Japonii są stowarzyszenia spółdzielcze, które prowadzą wspólne prace badawczo-rozwojowe, dzielą się informacjami technicznymi, dotyczącymi zarządzania i marketingu. Ponadto we wszystkich krajach rozwiniętych występują układy mieszane.

Organizacja małych przedsiębiorstw w Silicon Valley

Przedsiębiorstwa w tym regionie są producentami specjalistycznych układów scalonych i projektantami urządzeń elektronicznych. Znajdują się w czołówce światowych procesów innowacyjnych i bardzo szybko wdrażają nowe rozwiązania. Tworzone są powiązania poziome podobne do tradycyjnych, które polegają m.in. na dzieleniu się technologią, zawieraniu umów, wspólnej produkcji układów scalonych, wspólnym rozwoju wyrobów. Więzi rozszerzane są w kierunku dużych korporacji w zakresie produkcji półprzewodników i systemów komputerowych. Następuje powiązanie współpracy i konkurencji bez wzajem-

nej podległości, przy wspólnym ponoszeniu kosztów innowacji i ryzyka. Rząd nie udziela pomocy, ale świadczą ją instytucje regionalne – Stanford University, stowarzyszenia handlowe, lokalne organizacje przemysłowe, firmy konsultingowe, firmy badania rynków, firmy dostarczające tzw. kapitału ryzyka (venture capital). Pomoc dotyczy szkolenia pracowników, długookresowych prac badawczo-rozwojowych, planowania strategicznego.

Nowe zasady konkurencyjności małych przedsiębiorstw

Uzyskanie pozycji konkurencyjnej zależy od ścisłej współpracy z klientami, z dostawcami i partnerami, a także od ciągłości innowacyjnej. Małe przedsiębiorstwa nieraz nie nadążają za rozwojem technologii, ponadto poddawane są naciskowi ze strony dużych przedsiębiorstw. Brakuje im też wsparcia finansowego i technicznego. W USA rzadkie są przypadki pomocy ze strony rządu. W związku z tym nie są do nich stosowane przepisy o procedurze upadłościowej, o opiece zdrowotnej i placach minimalnych. Brak również tanich kredytów. Ze strony rządów stanowych pomoc jest niewielka. W wyniku tego place w małych przedsiębiorstwach są o 30% niższe od średniej krajowej.

W republice Federalnej Niemiec nie ma różnic między przedsiębiorstwami dużymi i małymi, wszędzie obowiązuje zawieranie układów zbiorowych, jednakowe, dość wysokie place minimalne, wszystkie przedsiębiorstwa jednako konkurują pod względem jakości wyrobów i usług.

opr. Władysław Straszyński

„VDI – NACHRICHTEN”

Odpowiedzialność za technikę

Technikverantwortung ist ein Teil der Unternehmenskultur. „VDI – Nachrichten”, 1 1991, nr 2. RFN

Od przedsiębiorstw, zwłaszcza od inżynierów, żąda się odpowiedzialności za skutki działania zaprojektowanych przez nich wyrobów i stosowanych technologii. To wymaganie jest dziś prawie powszechnie akceptowane, jednak wskazówki i możliwości ich konkretnego zrealizowania są niezwykle rzadkie.

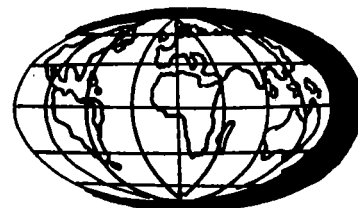
Dyskusje o etyce, o poczuciu odpowiedzialności za techniczne działania muszą się stać konkretne. Obecnie stawia się zagadnienie następująco: „Rozwój techniki bez odpowiedzialności jest ślepy, retoryka o odpowiedzialności bez techniki jest pusta”. (1)

Odpowiedzialność inżynierów nie może być rozpatrywana w izolacji. Przedsiębiorstwa muszą stworzyć warunki, w których indywidualną odpowiedzialność inżynierów będzie się traktować jako część kultury przedsiębiorstwa.

Ze względu na ogromne znaczenie i daleko idące następstwa przełomu technologicznego (jaki obecnie przeżywamy) kultura przedsiębiorstwa nabiera nowego wymiaru: zwrot w technice ku odpowiedzialności musi być rozumiany jako istotny element wspólnie ukształtowanego pojęcia wartości, ugruntowanego w przedsiębiorstwie i udokumentowanego na zewnątrz. Zarządzanie technologią, jawność działań oraz szkolenie w tym zakresie mają zasadnicze znaczenie dla przedsiębiorstwa.

Odpowiedzialność techniczna i jawność muszą stać się w przedsiębiorstwie wiarygodną strategią. „Potrzebujemy akceptowalnych technik, a nie akceptowalnych kampanii”. (2)

Wysiłki zmierzające do refleksji etycznej w tworzeniu techniki są podejmowane już od lat pięćdziesiątych, jednak stosunki „człowiek – technika” rzadko znajdowały się w centrum uwagi interesu



„Harvard Business Review”

Zarządzanie mieszanymi systemami marketingowymi

Moriarty R.T., Moran U.: *Managing Hybrid Marketing Systems*. „Harvard Business Review”, XI-XII 1990, USA. Copyright © 1990 by the President and Fellows of Harvard College.

W poprzednich okresach większość przedsiębiorstw wchodziła na rynek tylko w jeden sposób: przez bezpośrednich sprzedawców lub przez dystrybutorów. Aby jednak bronić swoich pozycji, rozszerzać pokrycie rynku i kontrolować koszty, **przyjmuje się obecnie nowe narzędzia marketingu stosowanego w przypadku trudnych klientów i w złożonych warunkach rynkowych.** Dodaje się na przykład nowe kanały zbytu wykorzystując bezpośrednie sprzedaż, dystrybutorów, sprzedaż detaliczną, bezpośrednią sprzedaż korespondencyjną, marketing połączony ze sprzedażą. Dodając kanały i metody komunikowania się, przedsiębiorstwa tworzą mieszane (hybrydowe) systemy marketingu.

W firmie International Business Machines (IBM) dawniej można było nabywać komputery tylko od jednego dostawcy – służby sprzedaży IBM. Wraz z poszerzeniem się rynku jeden kanał dystrybucji nie wystarczał. Przystąpiono do tworzenia nowych kanałów angażując domy handlowe, sprzedawców wędrownych, wysyłkę katalogów, sprzedaż korespondencyjną, telemarketing (sprzedaż na zamówienia otrzymane siecią telekomunikacyjną). Służba sprzedaży liczyła pięć tysięcy osób, a do łączności z klientami utworzono w ciągu dziesięciu lat osiemnaście nowych kanałów.

Był to początek tworzenia mieszanych systemów marketingowych. Pomimo związanego z nimi większego ryzyka, będą one dominowały w latach

dziewięćdziesiątych. Przechodzenie na te systemy następuje od kanałów bezpośrednich do pośrednich (IBM) lub od pośrednich do bezpośrednich (firma Apple).

Poszczególne jednostki marketingowe tego samego przedsiębiorstwa konkurują między sobą o klientów i wpływy finansowe, przy czym kanały pośrednie są o wiele trudniejsze do kontrolowania niż kanały bezpośrednie. Mieszany system daje jednak znaczne korzyści dodatkowe w postaci zwiększonego pokrycia rynku, niższych kosztów, dostosowania się do klientów, co stwarza przewagę konkurencyjną nad rywalami stosującymi tradycyjne sposoby. System ten stosuje już wiele przedsiębiorstw, od wytwarzających na podstawie nowoczesnych technologii, po przedsiębiorstwa tekstylne, wyrobów metalowych, artykułów biurowych i różnych usług, jak np. ubezpieczenia. W 1987 r. system był wykorzystywany przez 20% przedsiębiorstw, przewidywany udział na 1992 r. wyniesie 53%.

Trudności wprowadzania systemu mieszanego

Autorzy zwracają uwagę na konstrukcję systemu i trudności zarządzania przy dążeniu do zapewnienia optymalnego pokrycia rynku i minimalizacji kosztów. Jako przykład niepowodzeń podawane jest pewne przedsiębiorstwo w USA, które w 1980 r. zreorganizowało system marketingu i sprzedaży. Utworzono dwie nowe jednostki. Pierwsza miała obsługiwać klientów o kontaktach średniej wielkości przez bezpośrednie sprzedaże katalogowe

i telefoniczne, druga przejęła klientów o małych kontaktach i miała tworzyć kanały pośrednie do przyciągania nowych nabywców. W 1985 r. stwierdzono zmniejszające się tempo wzrostu przedsiębiorstwa, zmniejszający się udział w rynku, zmniejszający się zyski. W wyniku złej konstrukcji systemu klienci otrzymywali oferty na ten sam wyrób na różnych warunkach, wobec czego składali zamówienia w najtańszych źródłach, a poziom zysku obniżał się. Doprowadziło to w 1989 r. do wchłonięcia tej firmy przez inną.

Planowanie systemu mieszanego

Konstrukcja systemów mieszanych polega na podziale zadań tworzenia popytu w systemie marketingowym przy założeniu, że kanały dystrybucyjne nie są podstawowymi blokami konstrukcyjnymi, natomiast są nimi zadania. Analiza zadań i kanałów pozwoli określić podstawowe elementy i efektywnie zarządzać systemem. W tym celu należy sporządzić siatkę zadań i kanałów (tab.1).

Zakresowane powierzchnie przedstawiają jedno z możliwych rozwiązań z wykorzystaniem kanału bezpośredniego. Siatka przedstawia sytuację w danym momencie i powinna być aktualizowana wraz z zachodzącymi zmianami. Siatka może zilustrować, co działo się w firmie omówionej przykładowo w poprzednim rozdziale i co należało zorganizować inaczej.

Konstrukcja efektywnego systemu zależy nie tylko od dokładnej znajomości kosztów kanału, lecz również od dokładnej znajomości

ODPOWIEDZIALNOŚĆ I TECHNIKA



społecznego – tak jak dzieje się to obecnie.

Konstrukcje wyrobów i stosowane technologie osiągnęły taki stopień rozwoju, w którym nie mogą być już traktowane jako „czysta” technika, albowiem technologie informacji, komunikacji, produkcji muszą być widziane jako kompleksowy



system: CZŁOWIEK – MASZYNA. Z faktu tego wynika zadanie skierowane do inżynierów: „tworzyć technikę odpowiadającą nowym wymaganiom”.

Kompleksowego i zdyscyplinowanego zrozumienia wymaga fakt, że obok kryteriów technicznych muszą być brane pod uwagę i doceniane aspekty pozatechniczne, jak na przykład socjalne czy ekologiczne. Podstawy do takiego podejścia stwarzają w RFN nowe wytyczne Richtlinien VDI – 3780 pod nazwą „ocena techniki”.

VDI powołał specjalny komitet do spraw „człowiek – technika”, w którym współpracują inżynierowie, informatycy, psychologowie, filozofowie, językoznaw-

cy i inni. Nie jest już bowiem możliwe porozumiewanie się (debatowanie) bez uwzględnienia różnych koncepcji i różnych interesów. „Nie ci, którzy używają słowa „technika”, są jej najlepszymi przyjaciółmi, i nie ci, którzy technikę krytykują, są jej wrogami. VDI oczekuje krytycznych, a zwłaszcza samokrytycznych wypowiedzi ekspertów, ponieważ wymaga tego nasza cywilizacja technologiczna”. (3)

opr. Wacław Biliński

(1, 2, 3) Przewodniczący grupy „Człowiek – Technika” przy VDI (Związek Inżynierów Niemieckich), profesor WALTHER ZIMMERLI.

zachowania się nabywców. Gdy nowy kanał jest dodawany do obsługi szczególnego sektora klientów, to schemat segmentacji musi jasno oddawać zachowanie się kupującego, a nie tylko koszty kanału. Należy również równoważyć naturalne napięcia między minimalizacją kosztów i maksymalizacją satysfakcji klientów. W podanym przykładzie system uwzględniał koszty, lecz nie uwzględniał zachowania się nabywców. Przedsiębiorstwo mogło wykorzystać sprzedażę za zaliczeniem pocztowym i ankietowanie w celu rozprowadzenia wśród potencjalnych klientów wszystkich rozmiarów i wykonywania większości innych zadań dla klientów o małych rachunkach (kontaktach).

Rozwiązywanie konfliktów w systemie mieszanym

Gdy przedsiębiorstwo dodaje kanały lub zmienia metody komunikowania się wewnątrz kanału, to udziałowcy-sprzedawcy, dystrybutorzy, telemarketerzy itp. stawiają opór, gdyż każdemu grozi potencjalna utrata wpływów finansowych i konkurowanie o klientów. Należy więc starać się rozpoznać z wyprzedzeniem konflikt. Następnym krokiem jest ocena rozmiaru konfliktu (jak dużą część wpływów obejmuje konflikt). Określa się umiejscowienie konfliktu oraz jak na niego reagują kanały i klienci, ile czasu wyma-

ga rozwiązanie konfliktu. **Niewielka liczba konfliktów w systemach mieszanych jest nie tylko nieunikniona, lecz nawet pożyteczna,** ale stały konflikt między kanałami jest szkodliwy i destrukcyjny (jeżeli 10-30% wpływów finansowych jest objętych konfliktem). Gdy otrzymuje się rozgniewane telefony i listy lub gdy kierownictwo musi poświęcać wiele czasu na rozwiązanie konfliktu (spory wewnętrzne i załatwienie skarg klientów) – jest to już sygnał ostrzegawczy.

Ograniczanie konfliktów

Kierownictwo powinno opracować jasne i obowiązujące wskazówki, jakimi metodami obsługiwać różnych klientów. **Zwykle przedsiębiorstwa prowadzą bezpośrednią sprzedaż klientom, od których osiąga się największe zyski.** Rachunki przynoszące mniejsze zyski są obsługiwane tańszymi metodami. Powstają natomiast problemy w przypadku średnich rachunków i rynków o nieostrych granicach. Segmenty takie należy określać i podawać do wiadomości jednostkom marketingowym, aby były one uprzedzone o możliwości konkurencji wewnętrznej. Granice są określane z uwzględnieniem charakterystyki klientów, geografii i wyrobów.

■ W charakterystyce klientów uwzględniamy wielkość ich przedsiębiorstwa, rozmiary zamówień, proces po-

dejmowania decyzji, jednostkę podejmującą decyzję i gałąź przemysłu.

■ Granice geograficzne decydują o metodach i kanałach sprzedaży, np. sprzedaż bezpośrednia, wyłączny dystrybutor, przedstawicielstwo handlowe.

■ Granice według wyrobów również mają wpływ na metody i kanały: sprzedaż bezpośrednia, dom handlowy, sprzedaż detaliczna, sprzedaż za zaliczeniem pocztowym. Mechanizmy ograniczenia mogą pomagać w kontroli konfliktów, lecz nie powinny ich eliminować, gdyż nie można hermetycznie ograniczyć segmentu lub grupy klientów.

Zarządzanie dodatkowymi kanałami i koordynacja systemu

Dodanie nowych kanałów i metod wymaga modyfikacji istniejącej sprawozdawczości, struktury organizacyjnej i polityki zarządzania dotyczącej motywacji, oceny i kompensacji. Mogą być w tym przypadku pomocne dwie wskazówki:

1) decyzje dotyczące polityki strukturalnej i wspomagającej powinny być zgodne z ogólnymi celami systemu marketingu; należy sprawdzać, czy rozwiązania satysfakcjonują klientów pod względem kosztów, czy zapewniają maksymalizację perspektyw uzyskania większego pokrycia rynku i kontroli systemu, czy destrukcyjne

Siatka zadań i kanałów

Tab. 1.

kanały i metody marketingowe	zadania tworzące popyt					
	nadawanie kierunku	sprzedaże kwalifikowane	sprzedaże wstępne	dostawy posprzedażne	usługi posprzedażne	zarządzanie rachunkami
zarządzanie rachunkiem krajowym						
sprzedaże bezpośrednie						
telemarketing						
sprzedaż za zaliczeniem pocztowym (korespondencyjna)						
sprzedaż detaliczna						
dystrybutorzy						
domy handlowe i sprzedawcy wędrowni						

sprzeda w c a

k l i e n t

„Harvard Business Review”

Partnerstwo w systemach informacyjnych

B.R. Konsynski, F.W. McFarlan: Information Partnerships – Shared Data, Shared Scale. „Harvard Business Review”, IX-X 1990. Copyright © 1990 by the President and Fellows of Harvard College.

Technologie informacyjne wpływają na poprawę zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstwa i powodują jednocześnie nowe możliwości współpracy. Partnerstwo nie opiera się na współwłasności, lecz przede wszystkim na korzystaniu ze wspólnych baz danych. Jest to łączenie wysiłków przedsiębiorstw bez tworzenia jednego organizmu. **Różniące się przedsiębiorstwa poprzez partnerstwo informacyjne mogą zachęcić do nowej działalności i świadczenia nowych usług lub mogą uczestniczyć w programach wspólnego marketingu.** Mogą również wykorzystywać nowe kanały dystrybucji zwiększając dochody poprzez sprzedaż na dużą skalę. Małe przedsiębiorstwa mogą docierać do klientów, którzy dotychczas znajdowali się poza ich zasięgiem.

Zalety partnerstwa informacyjnego

Współpraca marketingowa umożliwia wykorzystywanie dużych zasobów danych w sposób precyzyjny, natychmiastowy i względnie tani. W ciągu ostatnich kilku lat osiągnięto poważne udoskonalenie sprawności i obniżenie

cen u dostawców danych dla partnerów zewnętrznych. Nowe, szybkie komputery i tanie urządzenia do masowego magazynowania danych oznaczają możliwość archiwizowania informacji, wzajemnego ich powiązania i szybkiego wyszukiwania w sposób łatwy dla odbiorców. Rozwój techniki pozwolił na znaczne usprawnienie przekazywania danych do odległych miejscowości (z prędkością światła).

Partnerstwo pozwala wspólnie ponosić nakłady inwestycyjne na urządzenia i oprogramowanie oraz pokrywać koszty przyuczania pracowników do obsługi i wykorzystywania urządzeń. Szczególnie wysokie są koszty opracowania niektórych konfiguracji oprogramowania, co stanowi poważny problem dla małych i średnich przedsiębiorstw, które konkurują z dużymi. Nakłady inwestycyjne na oprogramowanie mogą być tak wysokie, że dla mniejszych przedsiębiorstw stworzą barierę nie do pokonania, chyba że połączą swoje zdolności nabywcze. Wzrastają też koszty kształcenia w zakresie organizacji i zarządzania w zmieniającym się środowisku technicznym. Partnerstwo informacyjne powoduje zmniejszenie ryzyka inwestycji w produkuje technologie.

Operowanie systemami biurowymi wymaga jak najdalej idących uproszczeń, np. trudno byłoby pomieścić na biurku dziesięć różnych terminali i dwadzieścia różnych systemów opro-

gramowania. Potrzebne są również proste urządzenia sprzęgające (interfaces), które umożliwiałyby dostęp do różnorodnych usług wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa. Wymaga to współpracy przedsiębiorstw, zwłaszcza w zakresie standardów urządzeń sprzęgających, służących do pozyskiwania danych. Partnerstwo pomaga więc w lepszym zaspokajaniu potrzeb użytkowników.

W związku z tym ukształtowały się cztery różne rodzaje partnerstwa informacyjnego:

- wspólnego marketingu,
- wymiany informacji wewnątrz gałęzi przemysłu,
- wymiany informacji między klientami i dostawcami danych informacyjnych,
- promowane przez dostawców technologii informacyjnej.

■ **Partnerstwo w marketingu** polega na koordynacji marketingu nawet z konkurentami, gdy jest to korzystne oraz na specjalizacji, gdy jest to celowe. Przykładowo firmy IBM i Sears skonstruowały zestaw ponad czterystu usług w zakresie danych elektronicznych – m.in. bankowości domowej, zakupów artykułów spożywczych, rezerwacji miejsc w restauracjach itp. dostarczanych za pomocą zwykłej sieci telefonicznej do milionów mieszkańców. Indywidualne zamawianie tych usług kosztowałoby zbyt dużo.

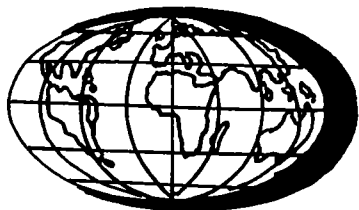
ZARZĄDZANIE MIESZANYMI SYSTEMAMI...



konflikty wewnątrz organizacji będą ograniczone;

2) należy uwzględnić czas potrzebny na zmiany w polityce i strukturze na podstawie oceny wpływów finansowych przez różne kanały i za pomocą różnych metod, licząc się z tym, że wpływy z nowego kanału są początkowo małe i stopniowo wzrastają w ciągu lat.

Funkcjonowanie systemu zależy od koordynacji kanałów i zadań sprzedaży. Wraz ze zmianą rodzaju klientów



należy przekazać jednostkom organizacyjnym marketingu wszystkie informacje dotyczące dawnych i nowych klientów i dotychczasowego przebiegu sprzedaży. **W koordynacji i łączeniu różnych metod pomocny jest system produktywności marketingu i sprzedaży** (Marketing and Sales Productivity System – MSP). System ten składa się z centralnej marketingowej bazy danych, która zawiera podstawowe informacje o klientach, wyrobach, programach marketingowych i metodach. Baza danych powinna być aktualizowana i umożliwiać otrzymywanie danych o poprzednich kontaktach z klientem, oferowanych cenach, specyficznych charakterystykach lub potrzebach klientów. Mogą one obniżyć koszty marketingu i zwiększyć

efektywność. Można na przykład obliczyć, ile kosztuje pozyskanie klienta i dalsza jego obsługa.

Uzyskiwanie korzyści

Przedsiębiorstwo, które należycie projektuje swój system marketingu i sprawnie nim zarządza, uzyska przewagę nad rywalami, którzy konstruują kanały i metody w sposób przypadkowy. Należy dbać o równowagę między zachowaniem się klientów i własną ekonomiką sprzedaży.

Korzyści będą wynikały ze zwiększenia pokrycia rynku i z niższych kosztów, pod warunkiem zachowania kontroli nad systemem.

opr. Władysław Straszyski

Przedsiębiorstwa podróżnicze wykorzystują połączenia elektroniczne do tworzenia kombinowanych programów marketingowych: wspólnych baz danych dla klientów, pobudzania nabywania powiązanych usług, na przykład łącząc marketing linii lotniczych, hoteli, wypożyczalni samochodów i kart kredytowych wystawianych przez banki za pomocą sieci informacyjnych. Sieć może obejmować tysiące agencji podróży, większych przedsiębiorstw i linii lotniczych. Mniejsze linie lotnicze w USA stały się klientami takich systemów rezerwacji i obsługi indywidualnych klientów jak SABRE. W Europie działają dwa większe, koalicyjne przedsiębiorstwa rezerwacji komputerowej i wiele mniejszych.

Stowarzyszenia marketingowe włączają banki, sieci sklepów spożywczych i przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego. Uczestnicy w partnerstwie marketingowym uzyskują dostęp do nowych klientów i terytoriów i mają możliwość osiągania ekonomiki skali ze względu na podział kosztów. Właściciel kanału danych ma możliwość sprzedaży nadmiernej pojemności kanału, poprawy swojej reputacji i uzyskania dostępu do klientów dotychczas nieosiągalnych. Również klient uzyskuje poważne ułatwienia w załatwianiu spraw.

■ **Partnerstwa wewnątrzgałęziowe** raczej nie dotyczą usług uzupełniających się, lecz są zawierane między takimi małymi lub średnimi przedsiębiorstwami, które widzą możliwość albo potrzebę zespolenia zasobów. Umożliwia to zdobycie niezbędnego kapitału i budowę nowej infrastruktury technologicznej. W USA osiemnaście średnich przedsiębiorstw papierniczych utworzyło globalny, elektroniczny system informacyjny służący do łączenia się z setkami najważniejszych klientów i z międzynarodowymi biurami sprzedaży. System kosztował 50 mln dolarów, co przekraczało możliwości każdego z uczestników. Po utworzeniu tego systemu nowe zamówienia można realizować natychmiast.

■ Innym rodzajem koalicji jest **łączenie się przedsiębiorstw ubezpieczeniowych pod względem obsługi informacyjnej** np. system IVANS. System ten łączy przedsiębiorstwa ubezpieczeniowe z setkami biur domowych i tysiącami niezależnych agentów. Dzięki temu mniejsze przedsiębiorstwa mogą skutecznie sprostać konkurencji dużych przedsiębiorstw ubezpieczeniowych. Producentów części samochodowych sieć transmisyjna MEMA łączy z tysiącami sklepów detalicznych. Powstają również stowarzyszenia partnerskie różnych gałęzi

gospodarki, które mogą być kierowane przez agencję rządową, np. Trade-net System w Singapurze zarządza największym w świecie portem. Łączy on firmy spedycyjne, przedsiębiorstwa żeglugowe, banki, przedsiębiorstwa ubezpieczeniowe z biurami celnymi i imigracyjnymi. Pozwoliło to na skrócenie odpraw portowych do dziesięciu minut, co spowodowało skrócenie postoju statku w porcie o połowę.

■ **Partnerstwo między klientami i dostawcami** polega na tym, że sieci są zakładane wspólnie. Istnieją takie partnerstwa np. między dostawcami sprzętu medycznego i odbiorcami (m.in. szpitalami). Sprzężenie elektroniczne pozwala nabywcom łączyć się z wieloma dostawcami, a dostawcy mogą dotrzeć do nowych klientów mniejszym kosztem. Systemy łączące sklepy detaliczne z dostawcami powodują redukcję zapasów w sklepach detalicznych, dają pełną koordynację działalności, eliminują dokumenty zamówień, rachunków itp., umożliwiają dostosowanie programów produkcji do zapotrzebowania.

■ **Partnerstwo promowane przez dostawców technologii informacyjnej** stanowi platformę wzajemnej wymiany danych. Takie partnerstwo utworzyły General Electric Information Services i Automatic Data Processing. Polega ono na korzystaniu z usług informacyjnych partnera do ułatwienia racjonalizacji w deficytowych działach i zakładach. Konsekwencją takiego partnerstwa jest zamykanie niektórych nierentownych zakładów, przesuwanie asortymentu między poszczególnymi zakładami, stały kontakt z klientami, przyjmowanie zamówień za pomocą sieci informacyjnej, odpowiednie dostosowanie planów produkcyjnych i spedycji, szybsze dostawy, obniżka kosztów. Sprzedawca informacji może utworzyć stowarzyszenie badawcze z głównym klientem. Klient uczestniczy w rozwoju nowej technologii, przeprowadza próby i informuje producenta o wszystkich pojawiających się problemach.

Tworzenie podstaw partnerstwa

Partnerstwo jest częścią strategii. Związki mogą się rozpaść z powodu zbyt optymistycznej oceny korzyści lub niedoceniań trudności w zarządzaniu wzajemnymi stosunkami.

Oto **cechy partnerstwa, które przynosi sukces:**

1. Wspólna wizja wśród kierowników najwyższego szczebla. Jeżeli partnerzy mają przezwyciężyć nieuniknione sprzeczności interesów między przed-

siębiorstwami, to kierownicy wyższego szczebla powinni podzielać zrozumienie specyficznych korzyści wynikających ze współpracy. Partnerstwo wymaga konsekwentnego postępowania ze strony strategów przedsiębiorstwa.

2. Kwalifikacje w technice informacyjnej. Wszyscy partnerzy powinni dysponować wiedzą o telekomunikacji, konstrukcji bazy danych, oprogramowaniu. Dotyczy to zwłaszcza partnera pełniącego funkcję kierowniczą.

3. Konkretny plan szybkiego sukcesu. Proces wprowadzania systemu należy dokładnie zaplanować. Szybki sukces, jak np. instalacje pilotowe w kluczowych obszarach, powodują poczucie dokonania i zaangażowanie. Zwykle upływa nieco czasu, zanim wypróbuje się urządzenia i oprogramowanie i sprawdzi, czy kierunek rozwoju technicznego jest właściwy.

4. Wytrwałość w rozwoju przydatnej informacji. Najbardziej kosztowna i pochłaniająca najwięcej czasu jest organizacja transmisji danych efektywnej pod względem kosztów. Przekazywane informacje muszą być użyteczne dla odbiorców i nie naruszać tajemnic przedsiębiorstwa. Informacje powinny być zbierane w pakiety, co wymaga wspólnego określenia definicji, formatów, wzajemnych związków i zasad wyszukiwania.

5. Koordynacja polityki przedsiębiorstw. Partnerstwo to coś więcej niż dzielenie się danymi. Wskazane jest powołanie zespołu do utworzenia systemu początkowego i grupy zadaniowej do kierowania jego ewolucją, co wymaga określenia wspólnych procedur, wspólnych standardów, wspólnych kodów na oznaczenie wyrobów, klientów i do przekazywania danych.

6. Właściwa architektura systemu. Partnerzy powinni utworzyć struktury organizacyjne i określić kierunki zapewniające uczciwość i zysk, jednakowe traktowanie partnerów.

*

Tendencje rozwoju wskazują, że w przyszłości coraz więcej przedsiębiorstw będzie tworzyło współpracujące ze sobą systemy informacyjne, zarówno w celach ofensywnych jak i defensywnych.

opr. Władysław Straszynski

