

# przegląd

organizacji

12  
92

Miesięcznik TNOiK. Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

REKLAMA

ja

*Ile pieniędzy przeznaczyć na reklamę? Kiedy, jaką formę wyrazu, jakie miejsce wybrać, aby wybić się ponad konkurencję, która również stawia sobie podobne pytania i czasem uda jej się zrobić to z lepszym skutkiem? Sięgając po reklamę, tę przystawiającą dźwignię handlu, stajemy przed daleko trudniejszym zadaniem, aniżeli człowiek pracujący prostą, w dosłownym znaczeniu, maszyną. Czym jest ramię naszej dźwigni, gdzie przyłożyć siłę zainwestowanych pieniędzy, jak wreszcie posługiwać się tą maszyną, aby nie przypominać dziecka próbującego jeść zupę widelcem?*

*Kariera, jaką robi w naszym kraju słowo reklama oraz niezliczeni „specjaliści” zgłaszający się na wezwanie „advertising managera zatrudnić” muszą skłaniać racjonalnie myślących ludzi do głębokiego przeświadczenia swojego przypadku.*

*Osią rynku jest nabywca. Do niego, aby dokonać wyboru i ewentualnie kupić produkt, muszą dotrzeć o nim informacje. Zasadniczym problemem jest dobór treści przekazu (zarówno merytorycznej, jak i semantycznej) oraz drogi dotarcia do klienta, którego wyobrażenie trzeba umieć stworzyć i opisać.*

*W ostatnim tegorocznym wydaniu „Przeglądu Organizacji” polecamy szczególnie uwadze Państwa procedurę opracowywania media planu. Dobrze opanowanie tego nowego zadania planistycznego może okazać się dla przedsiębiorstwa niezwykle cenne. Pozwala również, w jakimś sensie, rozwiązać dylemat starego kapitalisty. Ów człowiek, cierpiący z powodu uświadomienia mu, iż połowa pieniędzy przeznaczonych na reklamę jest zmarnowana, daremnie pytał wszystkich, którzy na nowo odkrywali przed nim ten fakt: co robić? Pokażcie mi, którą połowę marnuję, a wynagrodzę was godnie. Pewnego dnia przyszedł ktoś z media planem opracowanym dla jego przedsiębiorstwa.*

## REKLAMA

- Tworzenie media planu w firmie – Jan Beliczyński .....3
- Ograniczenia prawne i etyczne w reklamie radiowej i telewizyjnej – Joanna Kisiel .....7
- Instrumenty stymulowania innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach (I) – Jacek Klich, Krystyna Poznańska .....12

## STRATEGIE

- Zarządzanie strategiczne – proces wielowarstwowy (I) – Mieczysław Moszkowicz .....16
- Strategiczny system informacji – Józef Penc .....18

## MARKETING

- Public relation – instrument promocji – Jadwiga Bogdan, Monika Krzyżak .....21
- Badania rynku zaopatrzeniowego w przedsiębiorstwie – dostawca – Krystyna Kowalska .....24

## POLITYKA ZATRUDNIENIA

- Planowanie polityki zatrudnienia (II) – Monika Kostera .....26
- Zastosowanie systemu eksperckiego w określaniu prawdopodobieństwa sukcesu w przetargu – Tadeusz Witkowski ..28

## RECENZJE, OMÓWIENIA, NOTY 30

## PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Nowi guru zarządzania – „Business Week” .....32

## KRONIKA TNOiK 37

## SPIS TREŚCI 1992 38

Jan Beliczyński

# Tworzenie media planu w firmie

Ważną częścią planu promocyjnego, a tym samym planu marketingowego firmy, jest media plan. W literaturze zachodnioeuropejskiej i amerykańskiej określany jest on jako plan użycia środków przekazu (mediów) w kampanii reklamowej<sup>1)</sup>, gdzie środki przekazu użyte w kampanii określone są jako środki przekazu reklamowego. Zasadniczym powodem wykorzystania mediów w działalności marketingowej jest zaznajomienie jak największej liczby potencjalnych klientów z ofertą firmy. Media są doskonałym środkiem dotarcia do określonej grupy odbiorców. Można je skutecznie wykorzystać do porozumienia się z potencjalnym klientem (zwrócenie uwagi, pokazanie produktu, podkreślenie jego jakości, zmiana postaw i pobudzenie wyobraźni klientów).

W większości średnich i dużych firm zachodnich istnieje stanowisko specjalisty zwanego po prostu *media planner*. Do jego zadań należy tworzenie media planu. Odpowiada on za publikację lub/i emisję ogłoszeń reklamowych. Należy w tym miejscu zwrócić uwagę na fakt, iż jedną z dziedzin działalności agencji reklamowych jest również tworzenie media planu na zlecenie różnych firm oraz instytucji, a także małych firm. Obecnie, w okresie powstawania w Polsce małych firm, istnieje błędny pogląd, że media są zbyt drogą drogą dla małych i średnich firm. W swojej działalności reklamowej korzystają one często z niewłaściwych mediów. Wynika to z małej popularyzacji tego zagadnienia w polskiej literaturze marketingowej. Również działalność dotycząca tworzenia media planu jest słabo rozpowszechniona w praktyce planowania większości polskich firm.

Oporając się na pracach R. G. Hiebinga i S. W. Coopera spróbujmy w

niniejszym artykule ukazać, w jaki sposób tworzy się media plan i odpowiedzieć na pytanie, na czym polega media planowanie (*media planning*). Definiowane jest ono jako proces określania, jakie środki przekazu, kiedy i w jaki sposób muszą być użyte do rozpowszechniania danej reklamy w czasie kampanii reklamowej.

Działalność związaną z formułowaniem – tworzeniem media planu (*media planowanie*) można podzielić na realizowane krok po kroku następujące po sobie czynności:

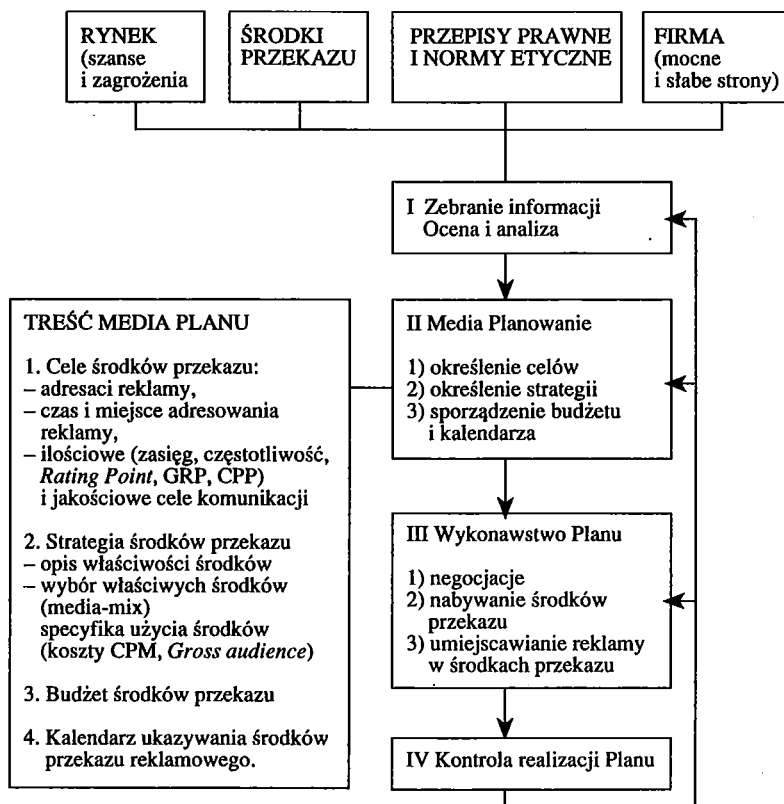
- Zebranie niezbędnych informacji potrzebnych do napisania planu.
- Określenie celów środków przekazu użytych w kampanii reklamowej.
- Określenie strategii środków przekazu, czyli określenie właściwej „mie-

szanki” użytych środków przekazu (*media-mix*) i specyfiki użycia każdego środka, sporządzenie harmonogramu oraz określenie sposobu ukazywania się środków przekazu w kampanii reklamowej.

● Określenie budżetu i kalendarza użycia środków przekazu.

Przed przystąpieniem do tworzenia media planu należy zebrać wszystkie niezbędne informacje dotyczące działalności marketingowej oraz środków przekazu. Sporządzany media plan opiera się na następujących elementach: wielkość i dynamika sprzedaży określonego produktu na danym rynku oraz w danym kanale dystrybucji, wielkość obsługiwanego rynku, udział w rynku, nie wspomniana przez reklamę świadomość istnienia produktu (*brand awareness*), postawy, zachowania i zwyczaje poten-

Rys. 1 PROCES POWSTAWANIA I REALIZOWANIA MEDIA PLANU



cyjnych klientów, dotychczasowe rezultaty umieszczania reklam w środkach przekazu, np. zmiany w świadomości odbiorców reklamy oraz w ich postawach, właściwości środków przekazu oraz docelowy rynek środków przekazu. Istotna jest również analiza kampanii reklamowej realizowanej przez konkurencję oraz analiza problemów i zagrożeń dla firmy wynikających z jej działalności. Dysponując odpowiednimi danymi z okresu od 3 do 5 lat wstecz można przystąpić do określania celów środków przekazu użytych w kampanii reklamowej. Odnoszą się one do następujących zagadnień:

- do kogo jest adresowana reklama (adresaci reklamy),
- gdzie i kiedy adresowana jest reklama.

**Adresaci reklamy (potencjalni odbiorcy)** to grupa ludzi odbierających reklamę za pomocą środków przekazu, zróżnicowana pod względem płci, wieku, dochodów, zwyczajów odbierania środków przekazu. „Dla amerykańskiej firmy sprzedającej hot-dogi adresaci reklamy to: liczni nabywcy hot-dogów dla całej rodziny, kobiety od 18 do 49 lat, gospodarstwa domowe o dochodach 15-38 tys. \$ rocznie, gospodarstwa domowe o liczbie powyżej 3 osób” [1].

**Miejsce adresowania reklamy (na jaki rynek?)** zależy od: trendu sprzedaży produktu, koncentracji sprzedaży i potencjalnych użytkowników produktu na rynku oraz aktywności konkurencyjnych środków przekazu reklamowego. „Najlepiej umieścić je tam, gdzie występuje ustalony minimalny poziom sprzedaży. [...] Dodatkowe środki przekazu reklamowego należy umieścić na rynkach o pozytywnych tendencjach sprzedaży, podczas gdy na rynkach o negatywnych tendencjach sprzedaży należy ograniczyć wpływ znaczenia środków przekazu reklamowego”. [2]

Ważną rzeczą jest adresowanie reklamy nie tylko do właściwej osoby, ale we właściwym czasie. Przyjmuje się ukazywanie środków przekazu reklamowego o największym znaczeniu przed okresem największej sprzedaży reklamowanego produktu. Daje to możliwość budowania świadomości istnienia produktu oraz możliwość nakłaniania konsumentów do odpowiedniego sposobu jego nabywania. Przed końcem okresu wzrostu sprzedaży celowe jest zrezygnowanie z reklamowania produktu w środkach przekazu.

Sporządzając media plan należy również określić ilościowe i jakościowe cele komunikacji środków przekazu reklamowego. Jest to zadanie dla planisty

bardzo trudne ze względu na ciągłe zmiany otoczenia rynkowego, niekontrolowaną konkurencję na rynku, oraz zmiany potrzeb i preferencji potencjalnych klientów. Określając ilościowe cele komunikacji należy ustalić:

- zasięg reklamy umieszczonej w środkach przekazu,
- częstotliwość pojawiania się reklamy,
- punktową oceną wartości środka przekazu (*Rating point*),
- punktowy pomiar efektywności reklamy (wskaźnik *Gross Rating Point* – GRP),
- koszty osiągnięcia jednego punktu oceny środka przekazu (*Cost per rating point* – CPP).

**ZASIĘG** środka przekazu reklamowego określa liczbę osób lub gospodarstw domowych odbierających reklamę za pomocą środków przekazu przynajmniej raz w określonym czasie. Planista określa, jaki procent rynku docelowego ma być opanowany oraz ustala pożądaną częstotliwość korzystania ze środka przekazu reklamowego, aby reklama osiągnęła odpowiednie cele (np. stworzenie świadomości istnienia produktu).

**CZĘSTOTLIWOŚĆ** wyraża średnią liczbę pojawień środka przekazu reklamowego w czasie kampanii reklamowej (ile razy do indywidualnego adresata reklamy musi docierać reklama za pomocą środków przekazu). Duża częstotliwość jest wskazana w przypadku reklamowania nowego produktu, nowej kampanii reklamowej, złożonego przekazu reklamowego, wysokiego poziomu reklamy konkurencji oraz wtedy, gdy mamy do czynienia z okazjonalnymi nabywcami i nielojalnymi użytkownikami danego produktu. Mała częstotliwość jest wskazana w przypadku reklamowania produktu o ustabilizowanej pozycji na rynku, prostego przekazu reklamowego, niskiego poziomu reklamy konkurencji oraz wtedy, gdy mamy do czynienia ze stałymi, lojalnymi nabywcami.

**PUNKTOWA OCENA WARTOŚCI ŚRODKA PRZEKAZU (*RATING POINT*)**, jest definiowana jako 1 procent całej grupy adresatów reklamy na danym rynku stanowiącym przedmiot pomiaru (1 punkt w ocenie = 1 procent).

**PUNKTOWY POMIAR EFEKTYWNOŚCI REKLAMY (*GROSS RATING POINT* – GRP)** jest definiowany jako 1 procent całej populacji odbiorców reklamy, do których dotarła ona, spełniając przy tym określone cele. Stanowi on iloczyn zasięgu i częstotliwości. Na przykład, jeżeli plan zakłada opanowanie 80% liczby odbiorców z ca-

łej populacji na rynku (zasięg), z częstotliwością 10 pojawień w środkach przekazu w czasie kampanii reklamowej, to ogólna wartość GRP na danym rynku = 800. Oceniając w przybliżeniu zasięg i częstotliwość można zatem obliczyć punkty dla różnych środków przekazu.

**KOSZTY OSIĄGNIĘCIA JEDNEGO PUNKTU OCENY ŚRODKA PRZEKAZU (*COST PER RATING POINT* – CCP)** określa się dzieląc przeciętne koszty umieszczenia reklamy w środkach przekazu lub emisji przez przeciętną ocenę wartości środka przekazu jako nośnika reklamy. Na przykład: „Jeżeli 60-sekundowa reklamówka w radiu kosztuje 36\$, a przeciętna ocena środka przekazu dla radia wynosi 2, to koszt CPP wynosi 18\$” [3].

Innym sposobem określenia wartości wskaźnika GRP dla danego środka przekazu jest podzielenie całego budżetu środków przekazu użytych w kampanii przez koszty osiągnięcia jednego punktu oceny środka.

Bardzo istotne w formułowaniu media planu są jakościowe cele komunikacji środków przekazu reklamowego. Wyróżnia się dwa ich rodzaje. Pierwszy to informowanie adresata reklamy o konkretnych, wymiernych zaletach reklamowanego produktu. Na przykład, jeżeli z takim celem reklamuje się samochód, to najlepiej taką reklamę umieścić w czasopiśmie motoryzacyjnym. Drugi cel – to prezentowanie emocjonalnych zalet reklamowanego produktu np. rozrywki, zabawy, uczucia prestiżu itp. Cel ten można osiągnąć umieszczając reklamę w telewizji.

Następną czynnością formułowania media planu jest określenie strategii środków przekazu. Planista ustala, jakie środki przekazu będą używane w kampanii reklamowej, czyli tzw. *media-mix*, uwzględniając przy tym specyfikę reklamowanego produktu. Wśród wielu środków przekazu należy wybrać te, które najlepiej spełniają swoje cele i są najbardziej odpowiednie, tzn. docierają do największej liczby potencjalnych klientów. Decydując się, które to będą środki przekazu (decyzja *inter-media*), należy znać wady i zalety, czyli mocne i słabe strony każdego środka w aspekcie osiągania celów kampanii reklamowej. Należy przy tym zwracać uwagę na to, kiedy i jakich środków przekazu używa konkurencja. Dalej scharakteryzowano najważniejsze media używane w kampaniach reklamowych.

Istotne znaczenie w wyborze właściwych środków przekazu odgrywa analiza

ŚRODKI PRZEKAZU	ZALETY	WADY
1. TRANSMISYJNE		
RADIO	szeroki zasięg społeczny, selektywny – umożliwia dotarcie do odpowiednich grup demograficznych, tani, szybki w umieszczaniu reklam	oddziałuje słabo – często nie słucha się włączonego radia, uniemożliwia pokazanie produktu i zademonstrowanie jak działa, mało skuteczny jeżeli reklama zawiera adres i numer telefonu
TELEWIZJA	szeroki zasięg (tv krajowa i satelitarna), oddziałuje na określony segment rynku (tv lokalna i kablowa), duża siła przyciągania, selektywny	drogi (duży koszt produkcji i emisji reklamy), ułotność – wielu widzów w czasie emisji reklamy wychodzi z pokoju lub przełącza tv na inny kanał
2. DRUKOWANE		
GAZETY CODZIENNE	można zawrzeć więcej szczegółowych informacji, nadają się do reklamowania nowego produktu, relatywnie niski koszt	krótki okres życia danego numeru, nie zapewniają wysokiej jakości przekazu, trudno zademonstrować działanie produktu, często czytane pobieżnie
CZASOPISMA – MAGAZYNY KONSUMENCKIE oraz BRANŻOWE	czytane bardziej uważnie niż gazety, długi okres życia, ma określony krąg odbiorców, stwarza możliwość kolorowej ilustracji, przydatny do reklamowania produktu, gdzie przedstawia się jego dane techniczne	brak wrażenia pilności, brak edycji regionalnych, znaczny koszt reklamy w porównaniu z gazetami
KSIĄŻKI ADRESOWE I TELEFONICZNE („złote strony”)	długi okres życia, używany jest przez odbiorcę jako encyklopedyczny informator	jednorodność i jednolitość umieszczonych reklam
3. BEZPOŚREDNIE		
POCZTA BEZPOŚREDNIA (direct mail)	najbardziej selektywny – dociera do konkretnych osób, przekazuje największą ilość informacji, wytwarza osobistą więź z klientem	niski prestiż w przypadku tzw. junk mail (lista śmieci), wysoki koszt jednostkowy
ROZDOSIACIELE (door to door)	jak wyżej	jak wyżej
4. ELEKTRONICZNE		
TELEFON*	tani, możliwe jest udzielenie dodatkowych informacji	łatwo wywołuje irytację odbiorcy, bazuje tylko na słowie słyszonym
5. ZEWNĘTRZNE		
OUTDOOR nieruchome – tablice, plakaty, itp.	prostota przekazu, dość niski koszt, długi czas życia, duża częstotliwość kontaktu z odbiorcą	niewielki zasięg (środek nieruchomy), brak zdolności przenoszenia zbyt dużej ilości informacji, krótki kontakt z odbiorcą (środek ruchomy)
ruchome – autobusy, tramwaje, metro itp.		
6. POZOSTAŁE		
LUDZIE (mający plakat reklamowy na plecach – reklama chodząca, oraz „word of mount advertising” – reklama ustna)	niedrogi, najbardziej efektywny i wiarygodny,	trudno skontrolować efekty działania
KINO i KASETY WIDEO	dociera do szerokiego kręgu odbiorców – w przypadku filmu kasowego	działanie jest ograniczone miejscem wyświetlania

jakościowa. Należy odpowiedzieć na następujące pytania:

- które środki nadają się do: demonstrowania produktu, odwoływania się do uczuć odbiorców, przedstawiania wyjaśnień technicznych?
- jaka jest szybkość działania, a tym samym wzbudzania uwagi i zainteresowania środkiem przekazu?
- które środki mają cechy fizyczne właściwe dla danej reklamy?

Znajomość właściwości środków przekazu i analiza jakościowa nie wystarczy, aby podjąć trafną decyzję co do ich wyboru w kampanii reklamowej. Właściwy wybór zależy od: typu reklamy (masowa, wybiórcza), formy reklamy (wizualna, dźwiękowa), planowanego zasięgu geograficznego działania reklamy, częstotliwości jej ukazywania się oraz od przygotowywanej strategii reklamy (idea, metoda, treść reklamy). Przy wyborze środków bierze się pod uwagę:

- charakter i liczbę odbiorców środków przekazu (czytelników, słuchaczy, widzów),
- cechy produktu (np. kosiarki reklamuje się pocztą bezpośrednią),
- cechy przekazu (prosty przekaz reklamowy umieszcza się w tv i w radiu, skomplikowany, zawierający dużo informacji – w poczcie bezpośredniej i czasopiśmie (magazynach).
- częstotliwość pokazywania reklamy.

W przypadku radia i tv należy znać poszczególne kanały radiowe i telewizyjne, zasięg (moc) nadajników, układ ramówki programowej, stan nasycenia (posiadania) odbiorników oraz wiedzieć jaka jest oglądalność programów telewizyjnych, jakie grupy społeczne oglądają tv i słuchają radia, a także ile osób odbiera programy radiowe. W przypadku gazet codziennych, czasopism, magazynów i innych drukowanych środków przekazu – wielkość nakładu poszczególnych tytułów, liczbę czytelników i kto czyta dany tytuł.

Po eliminacji tych środków przekazu, które nie spełniają celów kampanii reklamowej, należy dla pozostałych obliczyć koszty dotarcia do każdego tysiąca odbiorców reklamy (*Cost per thousand – CPM*). Określają one efektywność środków przekazu. Ustalając koszty CPM

**Tabela 1. WŁAŚCIWOŚCI ŚRODKÓW PRZEKAZU**

Źródło: Opracowanie własne.

\*) Telemarketing to reklama rozpowszechniana za pomocą telefonu. W USA istnieją specjalne numery zaczynające się na 1-800..., dzięki którym klient dzwoniący do firmy nie musi płacić za rozmowę.





dla każdego środka należy podzielić liczbę docelowych adresatów reklamy pomiędzy koszty produkcji i emisji (ukazania) reklamy, mnożąc iloraz przez 1000. Następnie można ustalać rangę wg porządku – od najniższych do najwyższych kosztów CPM. Ponieważ liczba osób na rynku docelowym jest zwykle większa niż aktualna liczba osób słyszących i/lub widzących środek przekazu reklamowego, dla tak ustalonej kolejności środków należy obliczyć tzw. *GROSS AUDIENCE*, czyli prawdopodobieństwo, że reklama będzie zauważona przez odbiorcę środków przekazu.

Następną czynnością dotyczącą formułowania strategii wybranych środków przekazu jest określenie specyfiki ich użycia. W przypadku wyboru radia i tv, oprócz długości czasu trwania reklamy, należy ustalić, na jakim kanale ma być wyemitowana reklama, w jakiej porze dnia (rano, przed południem, po południu, wieczorem), w czasie lub poza zasięgiem największej oglądalności/słuchalności, w (programie jakiego rodzaju (np. dla kierowców, młodzieży), przed, w trakcie emisji danego filmu lub programu telewizyjnego. W przypadku gazet codziennych należy ustalić tytuł prasowy, wielkość i miejsce ogłoszenia prasowego (np. w dziale kultury, sportu, biznesu), dzień ukazowania się reklamy w tygodniu. Wybierając magazyny ustala się tytuł i jego profil (magazyny konsumenckie, specjalistyczne), wielkość i miejsce reklamy, liczbę kolorów. Dla reklamy zewnętrznej ustala się liczbę wystawionych reklam, wielkość i lokalizację reklamy, liczbę kolorów, a dla reklamy bezpośredniej – liczbę i rozmiar ulotek reklamowych oraz liczbę kolorów. Decyzje dotyczące wyboru tytułów gazet, czasopism oraz kanałów radiowych lub telewizyjnych dla danej reklamy określone są jako decyzje *intra-media*.

Wraz z wyborem odpowiednich środków i określeniem specyfiki ich użycia należy ustalić, w jaki sposób środki przekazu powinny się ukazywać w czasie kampanii reklamowej. W zależności od wytyczonych celów kampanii istnieją różne techniki ukazowania (publikowania lub emisji) reklamy:

- Ciągłe ukazywanie się środków przekazu reklamowego, gdy popyt na reklamowy produkt ulega silnym wahaniom sezonowym. Technika ta przynosi wzrost świadomości danej marki.

- Duże nasycenie liczby środków przekazu reklamowego. Jest stosowane przy wprowadzaniu do sprzedaży nowego produktu oraz przy realizacji nowej kampanii reklamowej.

- Pulsacja, czyli regularne ukazywanie się środków przekazu reklamowego przez pewien okres kampanii np. 2 tygodnie, po czym następuje przerwa w ukazywaniu się środków, trwająca również dwa tygodnie. Jest stosowana w przypadku reklamowania produktu dobrze znanego.

- Technika *Flighting*, gdzie reklama ukazuje się w środkach przekazu nieprzerwanie przez okres np. od 3 do 6 tygodni, później następuje okres, kiedy dany środek przekazu reklamowego nie ukazuje się lub okres, kiedy nie ukazuje się żadna reklama. Jest stosowana, gdy reklamuje się produkt w okresie największej sprzedaży sezonowej oraz gdy realizowane są krótkookresowe cele reklamy.

- Technika *Front Loading* polega na tym, że reklama w środkach przekazu ukazuje się na początku kampanii reklamowej. Stosowana jest w przypadku reklamowania z okazji np. otwarcia placówek handlowych czy pokazów promocyjnych itp.

Media planowanie zamyka czynność sporządzania budżetu i kalendarza ukazowania się środków przekazu dla celów kampanii reklamowej. W warunkach polskich, ze względu na nieustabilizowaną sytuację gospodarczą, wyznaczanie budżetu jest zadaniem bardzo trudnym. Należy przy tym wyjść od wyznaczenia budżetu kampanii reklamowej. Najczęściej stosuje się metodę pewnego procentu od prognozowanej wartości sprzedaży. Wielkość ustalonego procentu zależy od rodzaju działalności, która jest reklamowana (około 10% w przypadku reklamy kosmetyków, 8% – artykułów spożywczych i 4-5% gdy reklamuje się samochody [4]).

Sposób określania budżetu środków przekazu reklamowego prezentuje poniższy przykład [5]:

Procent wartości sprzedaży przeznaczony na budżet reklamy dla danej grupy produktów .....	3%
Prognozowana wartość sprzedaży produktów .....	1 000 000\$
Budżet przeznaczony na kampanię (3% z 1 000 000) .....	30 000\$
Kwota przeznaczona na produkcję reklamy (10% od wartości budżetu reklamowego) .....	3 000\$
Budżet przeznaczony na środki przekazu .....	27 000\$

Z całego budżetu kampanii, oprócz części przeznaczonej na produkcję reklamy, wyznacza się część przeznaczoną na wykupienie czasu i miejsca reklamowego. Należy uprzednio znać cennik kosztów emisji, publikacji, oraz produkcji reklamy w zależności od czasu

jej trwania – w przypadku radia i tv i wielkości powierzchni przeznaczonej na reklamę – w przypadku drukowanych środków przekazu.

Ustalając budżet środków przekazu można również posłużyć się pomocną metodą szacunkową określającą, które środki są bardziej efektywne, a które mniej. Należy w tym celu dokonać analizy kosztów osiągnięcia jednego punktu oceny środka CPP oraz kosztów dotarcia do każdego tysiąca odbiorców – CPM. Inną metodą, niezmiernie trudną do realizacji w warunkach polskich, jest metoda określania budżetu środków przekazu na podstawie wydatków konkurentów. Opierając się na informacjach rynkowych, określa się własne wydatki na poziomie wydatków najbliższych konkurentów albo na poziomie nieco wyższym. Sporządzony budżet wyróżnia wydatki na każdy środek kwartalnie lub miesięcznie.

Gotowy plan stanowi podstawę do przeprowadzania odpowiednich działań realizacyjnych związanych ze środkami przekazu reklamowego. O sukcesie jego realizacji decyduje postępowanie firmy zgodnie z wytycznymi i wskazówkami w nim zawartymi. W trakcie realizacji media planu nie należy zapominać o monitorowaniu – śledzeniu ciągłych zmian na rynku. Stanowią one podstawę do przeprowadzania bieżących korekt w planie. W gospodarce rynkowej poprawnie sporządzony media plan, właściwe wykonawstwo oraz kontrola jego realizacji w znacznym stopniu przyczynia się do skuteczności działań firmy na rynku.

Jan Beliczyński

#### Przypisy

- 1) Środki przekazu (mass media) dzielą się na: a) podstawowe (*above-the-line*): radio, tv, gazety codzienne, czasopisma, środki zewnętrzne (*outdoor*) oraz b) wspomagające (*bellow-the-line*): ulotki, broszury, katalogi, wkładki do gazet, kalendarze itp.

#### Bibliografia

- [1] HIEBING R. G. Jr., COOPER S. W., *How to write a successful marketing plan. A Disciplined and Comprehensive Approach*, NTC Business Books, Illinois Lincolnwood 1990, s. 196.
- [2] HIEBING R. G. Jr., op. cit., s. 197.
- [3] HIEBING R. G. Jr., op. cit., s. 202.
- [4] NAGŁOWSKI P., SMOLAK M., *Vademecum wygranej. Od marketingu do reklamy*, Sorborg, Warszawa 1992, s. 95.
- [5] HIEBING R. G. Jr., op. cit., s. 202.

Autor jest pracownikiem naukowym Katedry Procesu Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Krakowie

Joanna Kisiel

# Ograniczenia prawne i etyczne w reklamie radiowej i telewizyjnej

W Polsce dużemu zainteresowaniu reklamą radiowo-telewizyjną towarzyszy ogromna luka w wiedzy o tym, co i jak wolno, czego i jak nie należy reklamować, gdzie są granice, których nie powinno się przekraczać przy produkcji i emisji reklam w radiu i telewizji.

Na całym świecie reklamowanie dóbr i usług poprzez fale radiowe i telewizyjne jest usankcjonowane odrębnymi przepisami prawnymi. Prawie każda stacja telewizyjna i radiowa powołuje komisję standardów w celu kontroli zgodności emitowanych programów komercyjnych z obowiązującymi przepisami prawnymi, wewnętrznym regulaminem stacji oraz istniejącymi w danym społeczeństwie normami etycznymi.

Ograniczenia prawno-etyczne w zakresie działalności reklamowej stacji radiowych i telewizyjnych dotyczą przede wszystkim trzech zasadniczych aspektów:

- ograniczeń asortymentowych,
- ograniczeń z uwagi na odbiorcę,
- ograniczeń ze względu na sposób reklamowania dóbr i usług.

Przyjrzyjmy się im nieco bliżej.

## Ograniczenia asortymentowe

Ograniczenia asortymentowe mają na celu wyeliminowanie reklam tych produktów (usług), które mogą zagrozić życiu, zdrowiu lub naruszają ogólnie przyjęte zasady etyczne.

Jedną z podstawowych grup towarowych omawianych w regulaminie każdej stacji telewizyjnej i rozgłośni radiowej są napoje alkoholowe. Reklamować je czy nie, a jeśli reklamować, to

w jaki sposób? Na ten temat zdania są podzielone. W Stanach Zjednoczonych reklama wszelkich mocnych alkoholi jest zakazana, zaś reklama słabszych napojów (takich, jak piwo, wino) jest dopuszczalna tylko wtedy, gdy prezentuje najlepsze ich smaki i marki oraz ma charakter reklamy dyskretnej.

Prawo kanadyjskie rozróżnia alkohole słabsze (piwo, wino, jabłecznik i inne), które zawierają mniej niż 7% alkoholu oraz mocne, czyli pozostałe. Tylko w niektórych prowincjach Kanady dopuszcza się reklamę słabszych alkoholi. Zanim jednak reklamy te zostaną wyemitowane, reklamodawca musi otrzymać zgodę na emisję od Komitetu Doradczego ds. Nadawania Reklam Napojów Alkoholowych. Oprócz tego słaby alkohol podlega w Kanadzie ustawie o żywności i lekach. Reklama mocnego alkoholu jest całkowicie zakazana<sup>1)</sup>.

Natomiast konwencja „Telewizja bez granic”, którą w 1989 roku podpisało Polskie Radio i Telewizja, reguluje tę kwestię w nieco inny sposób<sup>2)</sup>. Otóż konwencja ta zabrania reklamowania napojów alkoholowych tylko w szczególnych przypadkach, jak: powiązanie picia alkoholu z ciężką fizyczną lub jazdą samochodem, adresowanie ofert do małoletnich, wskazywanie leczniczych właściwości alkoholu itp.

Mimo liberalizmu ograniczeń zawartych w konwencji dotyczących reklamowania alkoholi, w naszym kraju oferowanie jakichkolwiek napojów alkoholowych drogą fal radiowych i telewizyjnych jest zabronione.

Inną grupę asortymentową tworzą wyroby tytoniowe, takie jak papierosy, cygara i tytoń fajkowy. Wszystkie kraje zachodnie są zgodne co do konieczności przeciwdziałania paleniu tytoniu. W związku z tym reklama tytoniu w radiu i telewizji jest zakazana. Wielka

Brytania dopuszcza w niektórych przypadkach emisję tego typu reklam, ale pod warunkiem, że będą one opatrzone napisem o szkodliwości palenia oraz informacją, że rząd nie finansuje tego typu ofert produktowych. W Polsce rzeczywiście przestrzega się zasad „Telewizji bez granic” zakazujących reklamy jakichkolwiek wyrobów tytoniowych drogą fal radiowych i telewizyjnych.

Reklama medykamentów dotyczy często problemów niezwykle ważnych dla konsumentów ze względu na bezpośredni wpływ na ich zdrowie. Toteż ta grupa reklam obwarowana jest dodatkowymi przepisami. W krajach zachodnich reklamowanie leków wydawanych na podstawie recepty jest surowo zakazane. Natomiast inne leki, które można kupić bez wymaganej zaświadczenia lekarskiego, podlegają specjalnym ustawom o żywności i lekach. Również konwencja „Telewizja bez granic” wprowadza podobne ograniczenia reklamy leków. W Polsce nie zawsze przestrzega się tych zasad. W połowie 1990 roku można było obejrzeć w telewizji reklamę oferującą wydawane na recepty leki leczące łuszczycę.

Przepisy prawa większości krajów zabraniają emitowania drogą fal radiowych i telewizyjnych reklam oferujących produkty i usługi w zakresie spirytualizmu, okultyzmu, astrologii, frenologii, chiromancji, czytania myśli, przepowiadania przyszłości i innych usług wróżbiarskich. Problem ten jest również zasygnalizowany w konwencji „Telewizja bez granic”. Ta sama konwencja nie dopuszcza do emisji reklam agencji detektywistycznych, klubów korespondencyjnych i biur matrymonialnych.

Prawo międzynarodowe zawiera również klauzulę zakazującą emisji reklam tych towarów (usług), które naruszałoby publiczne poczucie dobrego



smaku lub zasady przyzwoitości. Prawo rozstrzygania, które produkty (usługi) stanowią takie społeczne zagrożenie, należy do konkretnych stacji radiowych i telewizyjnych. Z tego wynika, że lista zakazanych grup towarowych (usługowych) może być znacznie dłuższa, a jej rozmiar zależy już od komisji standardów konkretnej stacji telewizyjnej i rozgłośni radiowej.

### Ograniczenia z uwagi na odbiorcę

Obowiązujące w większości krajów Europy i Ameryki Północnej ustawy o emisji informacji lub ofert handlowych poprzez fale radiowe i telewizyjne dzielą populację odbiorców na dwie podstawowe grupy. Kryterium podziału stanowi zazwyczaj wiek adresata reklamy, a granicą jest 12 lat. Dzieci do 12 roku życia są chronione specjalnymi, zaostrzonymi przepisami mającymi przeciwdziałać szkodliwym wpływom radia i telewizji na psychikę młodego widza i słuchacza. Poszczególne stacje radiowe i telewizyjne traktują sprawę reklam dla dzieci bardziej lub mniej poważnie.

Odmienny jest też stopień ostrości przepisów w tym względzie, obowiązujących w różnych komercyjnych ośrodkach nadawczych. Regulaminy zachodnich rozgłośni wyszczególniają pięć grup towarów, które nie powinny pojawiać się w reklamach dla dzieci. Do nich należą:

- wszelkie medykamenty w formie płynnej, syropów i tabletek, bez względu na stopień zagrożenia dla zdrowia i życia dziecka;
- kosmetyki przeznaczone dla dorosłych (przybory do makijażu, perfumy, lakiery lub zmywacze do paznokci itp);
- produkty nie przeznaczone dla dzieci (np. promocja benzyny);
- wszystkie towary, które przy normalnym użyciu mogą być niebezpieczne (np. ostro zakończone narzędzia);
- wszystkie te produkty (usługi), których przeznaczenie lub proponowane wartości są niezgodne z prawnymi bądź etycznymi standardami danego społeczeństwa<sup>9</sup>.

Kwalifikacja konkretnych produktów (usług) do tych pięciu grup należy do komisji standardów danej stacji. W Polsce natomiast problem ograniczeń asortymentowych w reklamie dla dzieci skwitowany został w regulaminie Polskiego Radia i Telewizji dokładnie jednym, bardzo ogólnym zdaniem: „Nie wolno reklamować towaru (usługi) lub

w związku z programami dla dzieci stosować form reklamy, które mogą spowodować szkody fizyczne, umysłowe czy moralne.”<sup>4</sup>). Nieprecyzyjność tego sformułowania powoduje, że reklamodawca może wyemitować ofertę do słownie wszystkich dóbr i usług. Dowodem tego były reklamy noży „Solingen” w latach 1990-91, emitowane tuż po programach dla dzieci.

Innym problemem podejmowanym w regulaminie każdej rozgłośni radiowej i stacji telewizyjnej jest czas i częstotliwość nadawania reklam przeznaczonych dla dzieci poniżej 12 roku życia. Źródła zachodnie podają, że reklamy skierowane do dzieci są akceptowane w ograniczonym wymiarze, tzn. maksymalnie 2 minuty na pół godziny i tylko podczas emisji programów przeznaczonych dla całej rodziny. Ponadto pojedyncze produkty (usługi) przewidziane dla dzieci nie mogą być reklamowane częściej niż raz w ciągu 30 minut.<sup>5</sup>

Polskie Radio i Telewizja nie podjęły tego problemu w swych regulaminach dotyczących zasad reklamowania. Przyjęto, że postanowienia konwencji „Telewizja bez granic” są jednoznaczne i należy się do nich dostosować. Tak więc ograniczenia dotyczące czasu i częstotliwości emisji reklam istniejące na Zachodzie obowiązują również w Polsce i są w zasadzie respektowane.

Trzecim i ostatnim problemem związanym z ograniczeniami prawnymi i etycznymi z uwagi na odbiorcę są obostrzenia w sposobie oferowania produktów (usług) odbiorcom do 12 roku życia. Reklamowany produkt powinien mieć w rzeczywistości takie same cechy, jakie zostały przedstawione w reklamie. Natomiast rezultat użytkowania musi być osiągalny dla przeciętnego dziecka. Reklamowany produkt (usługa) winien być przedstawiony w formie, w której jest sprzedawany. Wszelkie odstępstwa muszą być wskazane w emitowanej ofercie. Względna wielkość każdego produktu musi być jasno określona, a wraz z reklamowanym przedmiotem należy prezentować elementy, które są powszechne w codziennym życiu każdego dziecka.

Reklamy dla dzieci poniżej 12 roku życia muszą prezentować najwyższy poziom artystyczny i techniczny. Programy te powinny być niezwykle barwne. Zachodnie stacje radiowe i telewizyjne nie dopuszczają do emisji reklam dla dzieci zawierających obrazy ludzi w niebezpieczeństwie bądź wątpliwych mo-

ralnie działaniach lub sytuacjach. Przykładem mogą być tu reklamy przedstawiające osoby pod wpływem alkoholu czy narkotyków, dzieci bawiące się zapalkami, ignorujące przepisy ruchu drogowego, przyjmujące prezenty od nieznajomych. Jeszcze w styczniu 1991 roku można było oglądać w godzinach popołudniowych reklamę taśm samoprzylepnych. Owa reklama przedstawiała dwóch chłopców, którzy lekceważyli w sposób ostateczny przepisy ruchu drogowego oraz niszczyli samochody. Reklama ta propaguje wzorce etyczne, które są sprzeczne z powszechnie przyjętymi i pożądanymi w naszym społeczeństwie.

Żadna reklama emitowana drogą fal radiowych i telewizyjnych nie może namawiać dzieci (rodziców, opiekunów) do kupna oferowanego produktu (usługi) lub też ponaglać dzieci do zakupu. I znowu przy jednej z reklam TVP wykazała swą ignorancję. W 1989 roku emitowana była reklama sprzętu do odbioru telewizji satelitarnej. W ofercie tej przedstawiono chłopca idącego na spacer z dziadkiem. Chłopiec ten uporczywie namawiał swego opiekuna do kupna anteny; taka forma reklamy była niezgodna z prawem.

Regulaminy zachodnich stacji radiowych i telewizyjnych nie dopuszczają w reklamach jakichkolwiek porównań zabawek do produktów firm konkurencyjnych.

Żadne postaci z filmów dla dzieci (nawet rysunkowych) nie mogą być wykorzystywane do przekazywania informacji reklamowych dla młodych widzów. Niedozwolone jest również przedstawianie znanych postaci fikcyjnych w roli nabywców. Postaci te nie mogą popierać oferowanych produktów (usług) i zachęcać do ich nabycia.

Przedstawiony zbiór zasad ma charakter ogólny. Regulamin każdej stacji radiowo-telewizyjnej może zawierać bardziej szczegółową część poświęconą zasadom tworzenia i emisji reklam przeznaczonych dla dzieci poniżej 12 roku życia. Ponadto na Zachodzie każdy ośrodek emisji ma specjalną komisję standardów ds. reklam dla dzieci, która rozstrzyga wszystkie kwestie sporne.

### Ograniczenia ze względu na sposób działania

Przepisy prawne oraz normy etyczne stawiają reklamodawcom wymagania także w zakresie sposobu oferowania



produktów (usług) drogą fal radiowych i telewizyjnych. Zazwyczaj można podzielić wszystkie normy na kilka grup: dotyczące jakości reklam, ich czasu emisji, reklamowania poprzez sponsoring, uczestnictwa w reklamach, reklamy w trakcie imprez sportowych i kulturalnych oraz inne. Zgodnie z ogólnymi zasadami działalności reklamowej oferty handlowe nie mogą zawierać treści podważających powszechnie obowiązujące przepisy prawa. Nie powinny naruszać godności osobistej odbiorców, zawierać elementów dyskryminacji rasowej, narodowościowej, religijnej lub politycznej. Reklamodawcy powinni dbać o prawdziwość, obiektywizm i rzetelność informacji. Wszelkie demonstracje reklamowanych towarów (usług) muszą być w pełni realistyczne i zgodne z ich rzeczywistymi cechami. Reklama nie może bezpośrednio lub przez implikację atakować i dyskredytować innych towarów, producentów lub usługodawców. Wszelkiego rodzaju atesty, świadectwa, opinie o produktach autorytatywnych gremiów powinny być udokumentowane przez reklamodawcę.

W większości stacji Ameryki Północnej i Europy (również w Polskim Radiu i Telewizji) zakazuje się nadawania wszelkich form kryptoreklamy. Przejawia się ona w służącym celom reklamowym lub promocyjnym przedstawieniu w słowach lub obrazach towaru (usługi), marki i nazwy firmy prezentowanych w sposób wprowadzający publiczność w błąd co do charakteru programu, np. w formie informacji, publicystyki, a także pod pretekstem rozmowy ze sponsorem<sup>6</sup>. Komisja Standardów Telewizji Szwedzkiej uważa za kryptoreklamę na przykład przedstawienie programu lub wywiadu, podczas którego jedna z występujących w nim osób trzyma w ręku gazetę (lub inny produkt) dłużej niż 10 sekund<sup>7</sup>. W polskiej telewizji czy radiu można było zaobserwować wiele programów informacyjno-oświatowych zawierających elementy kryptoreklamy. 6 sierpnia 1991 roku w programie „Studio Lato” zdemontowano grę w bingo. W trakcie pokazu stworzono sytuację, w której dziennikarz prowadzący program wygrał określoną sumę pieniędzy. W czasie trwania gry dziennikarz poinformował widzów o warszawskich lokalach gry w bingo. Należy to uznać za pewną formę kryptoreklamy.

Niedopuszczalne są także reklamy adresowane do podświadomości (tzw.

reklamy podprogowe) tak w formie audialnej, jak i wizualnej. Zakaz ten dotyczy wszystkich stacji radiowych i telewizyjnych.

Regulaminy stacji telewizyjnych i radiowych określają zasady sponsoringu emitowanych przez nie programów. Podstawową cechą i zaletą sponsoringu jest wykorzystywanie różnego rodzaju wydarzeń sportowych, kulturalnych, naukowych czy społecznych jako nośnika informacji i promocji własnych produktów, rozpowszechniania marki wyrobów oraz kształtowania korzystnego wyobrażenia o swoim przedsiębiorstwie. Nazwa i znak lub sygnał dźwiękowy sponsora mogą wystąpić tylko przed i po programie przez maksimum 10 sekund w przypadku jednego sponsora, 15 sekund w przypadku dwóch sponsorów oraz 25 sekund, gdy sponsorów jest wielu<sup>8</sup>. Wykorzystanego na to czasu nie wlicza się do ogólnego limitu czasu przeznaczonego na reklamę.

Przez sponsorowanie w jakiegokolwiek formie programu sponsorzy nie nabywają prawa do emisji reklamy przed czy po sponsorowanych przez siebie programach. Sponsor nie może również wpływać na zawartość lub czas emisji programu, lub też w inny sposób ograniczać niezależności nadawcy. Programu nie mogą sponsorować osoby (fizyczne lub prawne), których podstawowa działalność wiąże się z produktami (usługami), których reklama jest zabroniona. Ponadto nie można sponsorować programów informacyjnych i publicystycznych o charakterze społeczno-politycznym. Regulamin Polskiego Radia i Telewizji zabrania również sponsorowania programów zawierających więcej niż 10% ogólnego czasu antenowego.

Następną ważną kwestią podejmowaną w regulaminach stacji telewizyjnych i radiowych jest problem, uczestnictwa w programach określonych grup społecznych i zawodowych. W reklamach nie mogą występować pracownicy etatowi radia i telewizji, zwłaszcza występujący w programach informacyjnych i publicystycznych. Jednak nie zawsze było to respektowane w Polskim Radiu i Telewizji. Na przykład dość systematycznie emitowana była reklama batonika czekoladowego „Serenata”, w której brał udział pracownik jednej z popularnych informacyjnych audycji telewizyjnych.

Innym zagadnieniem dotyczącym uczestnictwa w reklamach jest obecność w nich dzieci. Dzieci nie powinny

prezentować produktów (usług) przeznaczonych wyłącznie dla dorosłych. Nie mogą też reklamować czy oceniać towarów (usług), których w normalnych warunkach nie powinny znać z własnego doświadczenia<sup>9</sup>. Polskie Radio i Telewizja nie zawsze przestrzegały tych zasad. Zimą 1991 roku była emitowana reklama kosmetyków firmy „Pollena”. W programie tym pojawiła się 3-4-letnia dziewczynka, która próbowała się malować oferowanymi kosmetykami. Program ten złamał wszelkie zasady dotyczące reklam z udziałem dzieci. Owa dziewczynka po pierwsze oferowała towary przeznaczone tylko dla dorosłych, po drugie malując się mogła się narazić na komplikacje zdrowotne.

Bardzo popularną formą oferowania produktów (usług) jest reklama w czasie zawodów sportowych. Reklama nie może obniżać jakości transmisji telewizyjnej (radiowej) oraz przeszkadzać w uzyskaniu pełnego obrazu wydarzeń czy odciągać uwagi widza (słuchacza) od akcji.

Natomiast zakazane jest przerywanie koncertów muzyki poważnej, przedstawień baletowych i operowych w celu wyemitowania jakiegokolwiek reklamy.

Odrębne i bardzo szczegółowe przepisy dotyczą czasu trwania reklam w radiu i telewizji, dopuszczalnej częstotliwości emisji ofert, a także ich miejsca w dziennym rozkładzie czasu antenowego stacji nadawczej. Konwencja „Telewizja bez granic” zakłada, że w radiu i telewizji reklama może zajmować do 15 % ogólnego czasu programowego.

Przepisy amerykańskich stacji nadawczych dopuszczają emisję ofert handlowych przez 16 minut w ciągu godziny. Wyjątkiem są okresy tzw. największej oglądalności, kiedy reklamy mogą być emitowane przez 9 minut 30 sekund w ciągu godziny<sup>10</sup>.

Polskie przepisy dotyczące czasu emisji reklam w radiu i telewizji są zgodne z konwencją europejską. W Polskim Radiu i Telewizji reklamy nadawane są między programami, przeważnie w blokach i są oddzielone od pozostałej części za pośrednictwem środków wizualnych (tablica z napisem „REKLAMA”) oraz audialnych (w postaci charakterystycznego sygnału).

Amerykańskie stacje radiowe i telewizyjne dopuszczają w czasie tzw. największej oglądalności dwie przerwy na emisję reklam w ciągu 30 minut. W pozostałym okresie nadawania programów liczba przerw nie powinna przekraczać czterech w ciągu pół godziny. Problem



częstotliwości emisji reklam nie jest omówiony w regulaminie Polskiego Radia i Telewizji.

Ponadto zachodnie regulaminy zabraniają przerywania takich programów, jak „Wiadomości” czy prognoza pogody dla celów reklamowych. Również europejskie stacje unikają emisji ogłoszeń komercyjnych między tymi programami. W polskiej telewizji można często oglądać reklamy właśnie między „Wiadomościami” a prognozą pogody. Jednak ze względu na brak jakichkolwiek ustaleń ze strony kierownictwa Telewizji Polskiej trudno jest jednoznacznie wskazać na zgodność lub niezgodność takich działań z prawem.

Wszystkie stacje radiowe i telewizyjne są zgodne, że reklamy powinny przedstawiać zbliżony poziom jakości produkcji programu. Każda informacja komercyjna powinna być harmonijnie wkomponowana w treść i formę programu, w którym się ona pojawia. Ponadto należy unikać ogłoszeń, które mogłyby przeszkadzać odbiorcy, wprowadzać go w stan zagrożenia, dyskomfortu lub zdenerwowania.

### Instytucjonalne formy kontroli

Zakres i stopień szczegółowości ograniczeń prawnych i etycznych w zakresie działalności reklamowej stacji telewizyjnych i radiowych jest uzależniony przede wszystkim od postanowień komisji standardów poszczególnych jednostek nadawczych. Niektóre stacje (np. CBC w Kanadzie) powołują specjalne komisje zajmujące się tylko jedną (z trzech) grupą restrykcji (np. Komisja Standardów ds. Dzieci), bądź specjalizujące się w poszczególnych zagadnieniach w ramach tej jednej grupy (np. Komisja Standardów ds. Żywności i Leków). Właściwie każdy reklamowany produkt musi być poddany badaniu zgodności oferty komercyjnej z rzeczywistością i dopiero wszystkie pozytywne wyniki oraz zgoda komisji standardów daje reklamodawcy prawo ubiegania się o emisję reklamy drogą fal radiowych i telewizyjnych przez daną stację. W Polsce natomiast (poza ekstremalnymi przypadkami) istnieje możliwość prawie nieograniczonego oferowania dóbr (usług) przez Polskie Radio i Telewizję w zakresie asortymentu ofert, odbiorcy reklam oraz sposobu przekazywania informacji. Na taką sytuację składają się następujące przyczyny.

Do dzisiaj Polskim Radiu i Telewizji nie ma komisji standardów z prawdzi-

wego zdarzenia. Nie ma więc organizacji, która kontrolowałaby zgodność reklamy w tych trzech aspektach z obowiązującym prawem międzynarodowym i wewnętrznym. Ponadto nie ma instytucji, która kontrolowałaby zgodność działań reklamowych danej stacji telewizyjnej czy rozgłośni radiowej z tymi przepisami.

Brak jest również w PRiTV kompetentnej jednostki decyzyjnej, która jednoznacznie określiłaby przesłanki w trzech podstawowych wymiarach (asortyment, odbiorca, sposób oferowania), w jakiej emisja reklamy drogą fal radiowych i telewizyjnych byłaby prawnie dozwolona i jednocześnie nie naruszałaby ogólnie przyjętych w społeczeństwie etycznych standardów.

### Propozycje zmian

Obowiązujący od 1990 roku w Polskim Radiu i Telewizji regulamin jest zbyt ogólnikowy i wieloznaczny. Istnieje więc niebezpieczeństwo dowolności interpretacji poszczególnych paragrafów regulaminu, zarówno przez reklamodawcę, jak i przez PRiTV. Potrzebna jest zatem organizacja o charakterze opinotwórczym, która byłaby w stanie jednoznacznie i kompetentnie wydać opinię w spornej kwestii, a tym samym przyznać rację jednej ze stron. Obecnie najczęściej w tych sporach wygrywa Polskie Radio i Telewizja, gdyż jest monopolistą w przekazywaniu informacji drogą fal radiowych i telewizyjnych o zasięgu krajowym. Nie znaczy to, że PRiTV zawsze działa zgodnie z prawem.

Dość dobrym rozwiązaniem wydaje się koncepcja ustalenia jednego centralnego pakietu standardów dotyczących reklam radiowych i telewizyjnych. Zbiór ten byłby uchwalany przez Sejm i obowiązywałby na zasadach ustawy. Natomiast komisje standardów poszczególnych jednostek nadawczych, prócz czuwania nad realizacją tych przepisów, mogłyby wydawać dodatkowe, ich zdaniem wskazane, ograniczenia dotyczące działalności reklamowej.

Istniałaby możliwość odwołania się reklamodawców od decyzji komisji standardów konkretnej stacji telewizyjnej lub rozgłośni radiowej. Jeśli kwestia sporna dotyczyłaby wewnętrznych regulaminów, odwołania takie przedsiębiorstwa (agencje) mogłyby składać do sądu.

Natomiast procedura zaskarżania głównego pakietu standardów byłaby

taka sama, jak w przypadku innych ustaw.

Do komisji standardów poszczególnych stacji radiowych i telewizyjnych powinni być powoływani przedstawiciele określonych zawodów, które można podzielić na cztery podstawowe grupy:

- prawnicy,
- psychologowie, socjologowie, etycy,
- lekarze,
- specjaliści ds. produkcji programów radiowo-telewizyjnych.

W skład komisji standardów powinni wchodzić wybitni specjaliści z danej dziedziny o niepodważalnym autorytecie etycznym i zawodowym. Członkowie tego gremium wyłanianiani byliby w wyniku konkursów. Przedstawione propozycje dają większą możliwość ochrony konsumentów przed szkodliwym wpływem reklamy radiowej i telewizyjnej. Należy jedynie wyrazić nadzieję, że w niedalekiej przyszłości w polskich stacjach telewizyjnych i rozgłoszeniach radiowych komisje standardów, które będą właściwie spełniały swoje podstawowe funkcje (kontrolną, decyzyjną i opiniotwórczą) i jednocześnie powstanie ustawa, która jasno określi zasady działalności reklamowej w radiu i telewizji.

Joanna Kisiel

### Przypisy

- <sup>1)</sup> „CBC Advertising Standards” – materiały wewnętrzne radia i telewizji kanadyjskiej, 1989/1990, s. A-3, A-4.
- <sup>2)</sup> Konwencja „Telewizja bez granic” – dotyczy włącznie polskich programów telewizyjnych do systemu telewizji satelitarnej oraz K. T. TOEPLITZ – *Wywiad z samym sobą* – „Polityka” 1990 nr 8, s. 14.
- <sup>3)</sup> „CBC Advertising Standards” – materiały wewnętrzne radia i telewizji kanadyjskiej, 1989/1990, s. A-3.
- <sup>4)</sup> Zasady działalności reklamowej w programach Polskiego Radia i Telewizji – materiały wewnętrzne PRiTV, s. 8.
- <sup>5)</sup> „CBC Advertising Standards” – materiały wewnętrzne radia i telewizji kanadyjskiej, 1989/1990, s. A-4.
- <sup>6)</sup> Zasady działalności reklamowej w programach Polskiego Radia i Telewizji – materiały wewnętrzne PRiTV, s. 2.
- <sup>7)</sup> H. JASTRZĘBOWSKA, *Trochę o szwedzkiej reklamie*, „Reklama” 1988 nr 2, s. 12-15.
- <sup>8)</sup> Zasady działalności reklamowej w programach Polskiego Radia i Telewizji – materiały wewnętrzne PRiTV, s. 4.
- <sup>9)</sup> Tamże s. 11.
- <sup>10)</sup> A. C. BOOK, N. D. CARY *The Radio and Television Commercial*, Chicago, Illinois 1980, s. 138.

Autorka jest pracownikiem Centrum Kształcenia Obcokrajowców przy SGH w Warszawie.

Jacek Klich, Krystyna Poznańska

# Instrumenty stymulowania innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach (I)

Celem artykułu jest prezentacja finansowych i pozafinansowych sposobów stymulowania innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach w gospodarce niemieckiej i amerykańskiej, które mają rozwinięty system pomocy dla małych i średnich firm i uznają, iż właśnie ten sektor gospodarki tworzy podstawowe źródło wzrostu efektywności gospodarowania i dobrobytu społeczeństwa. W artykule, po zarysowaniu miejsca sektora małej i średniej przedsiębiorczości w gospodarkach Niemiec i USA, przedstawione zostaną takie instrumenty finansowej stymulacji innowacji, jak: preferencyjne kredyty uzyskiwane zarówno ze specjalistycznych, jak i ogólnych programów rządowych, bezzwrotne kredyty, ulgi podatkowe oraz dodatki inwestycyjne.

W ramach instrumentów pozafinansowych omówione zostaną specjalne programy w zakresie doskonalenia kadr odpowiedzialnych za wprowadzanie innowacji, systemy doradztwa oraz banki informacji o nowych technologiach tworzone z myślą o świadczeniu usług dla sektora małego i średniego biznesu.

## Znaczenie małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce Niemiec i USA

Pojęcie małego i średniego przedsiębiorstwa używane w tym artykule odnosi się do jednostek gospodarczych zatrudniających do 500 pracowników<sup>1)</sup>.

Sektor takich przedsiębiorstw liczy w Niemczech około 1,9 mln jednostek, co stanowi 99% wszystkich przedsiębiorstw. Małe i średnie przedsiębiorstwa niemieckie zatrudniają 2/3 ogółu pracowników, tworzą 4/5 miejsc szkoleniowych na potrzeby szkolenia zawodowego, wartość realizowanej przez przedsiębiorstwa tego sektora sprzedaży wynosi 51%

całości obrotów, a 41% wszystkich inwestycji dokonywanych jest właśnie w tym sektorze<sup>2)</sup>. Najnowsze badania przeprowadzone w Niemczech wykazują, iż najczęściej nowe miejsca pracy tworzone są w małych i średnich przedsiębiorstwach. Prace naukowo-badawcze w tych przedsiębiorstwach są szczególnie dynamiczne i przyczyniają się do wzrostu zatrudnienia. W okresie 1981-85 stworzono w ten sposób 100 tys. nowych miejsc pracy<sup>3)</sup>.

W Stanach Zjednoczonych liczbę małych i średnich przedsiębiorstw szacuje się na 19,4 mln. Tylko ok. 7 tys. korporacji zatrudnia więcej niż 500 pracowników<sup>4)</sup>. Sektor małego i średniego biznesu zatrudniał w 1985 roku 61,9% siły roboczej USA i tworzył równocześnie największą liczbę nowych miejsc pracy<sup>5)</sup>. W 1989 roku sektor ten wykazywał największą dynamikę przyrostu zatrudnienia (3,2%) zarówno w odniesieniu do przeciętnych wielkości w całej gospodarce (2,45), jak i dla dużych przedsiębiorstw (1,4%)<sup>6)</sup>. Na firmy małe i średnie przypada ok. 20% rocznej wartości amerykańskiego eksportu, a same tylko małe przedsiębiorstwa (zatrudniające do 100 pracowników) wytwarzają ok. 34% produktu krajowego brutto<sup>7)</sup>.

Badania wykazały, że małe przedsiębiorstwa odgrywają kluczową rolę w procesie innowacyjnym. W Niemczech są one źródłem większości wniosków patentowych<sup>8)</sup>. Ze względu na swoją elastyczność mają specjalne znaczenie we wczesnych fazach procesu innowacyjnego. Wskaźnik LIE (*Large-Firm Innovation Rate*) i SIE (*Small-Firm Innovation Rate*), definiowane jako całkowita liczba innowacji przypadająca na 1000 zatrudnionych, liczone dla gospodarki amerykańskiej w 1982 roku, wykazywały co prawda przewagę dużych

korporacji w stosunku do małych przedsiębiorstw (odpowiednio: 0,791 i 0,752), ale przy uwzględnieniu całkowitych wydatków na R7D i wielkości sprzedaży, proporcje zmieniały się na korzyść małych firm (odpowiednio: 0,353 i 0,262)<sup>9)</sup>.

Badania prowadzone w USA wykazały, iż sektor małej i średniej przedsiębiorczości tworzył więcej patentów na jednego zainwestowanego w prace badawczo-rozwojowe dolara niż firmy duże.

Wysoka skłonność do innowacji reprezentowana przez małe i średnie przedsiębiorstwa napotyka jednak tak w Niemczech, jak i w USA trudności realizacyjne. Mówi się, że przedsiębiorstwa tego sektora cierpią na niedostatek zdolności realizacji pomysłów. Wśród przyczyn takiego stanu rzeczy wymienia się trudności ze zdobyciem odpowiedniego kapitału, malejącą sprawność ochrony patentowej, niedostateczne przygotowanie struktur organizacyjnych do efektywnego wprowadzania innowacji na rynek.

Z tych względów podejmowane są w Niemczech i USA działania w celu stymulowania procesów innowacyjnych w tych przedsiębiorstwach z wykorzystaniem instrumentów finansowych i pozafinansowych.

## Finansowe instrumenty stymulowania innowacji

Pomoc udzielana małym i średnim przedsiębiorstwom na działalność innowacyjną realizowana jest w Niemczech w pierwszym rzędzie poprzez specjalistyczne programy rządowe skierowane na wspieranie kluczowych technologii. W ostatnim okresie realizowano następujące programy badawcze:

- technik wytwarzania,
- technik informacyjnych,

- badania materiałów,
- biotechnologii,
- techniki laserowej,
- pracy i techniki,
- technologii w zakresie ochrony środowiska.

W Niemczech jedną z podstawowych zasad finansowania powyższych programów badawczych jest koncepcja wspólnych badań, w których udział biorą zarówno przedsiębiorstwa, jak i instytucje badawcze. Także małe i średnie przedsiębiorstwa mają szanse intensyfikacji swojej współpracy z innymi przedsiębiorstwami. Aby zachęcić te przedsiębiorstwa do udziału w programach rządowych, wprowadzono od 1 stycznia 1989 roku wiele ułatwień administracyjnych, m.in. jednolite procedury sporządzania rachunku kosztów przedsięwzięć badawczo-rozwojowych. W 1989 roku Ministerstwo ds. Postępu i Technologii przeznaczyło 200 mld marek na finansowanie programów rządowych w małych i średnich przedsiębiorstwach, co stanowiło 42% ogólnej wartości programów specjalistycznych. Warto też podkreślić, iż w ostatnim okresie zarówno liczba wspólnych programów, w realizacji których uczestniczyły małe i średnie przedsiębiorstwa, jak też udział otrzymanych środków w ogólnej wartości programów systematycznie wzrastały (w 1984 roku udział ten wyniósł 23,5%), podczas gdy udział dużych przedsiębiorstw uległ zmniejszeniu<sup>10)</sup>.

W USA głównymi federalnymi, specjalistycznymi programami pomocy kapitałowej dla małych, wysoce innowacyjnych przedsiębiorstw, są:

- ▲ Small Business Innovation Research Program (SBIR),
- ▲ Small Business Investment Companies Program (SBIC),
- ▲ Advanced Technology Program (AT),
- ▲ Computer and Information Science and Engineering Program (CISE).

Program SBIR został wprowadzony na podstawie Small Business Innovation Development Act of 1982. Jego celem jest stymulowanie małych przedsiębiorstw do udziału w badaniach nad nowymi technologiami i wykorzystanie sektora małej i średniej przedsiębiorczości do realizacji niektórych zadań z federalnego programu badań. Środki finansowe oferowane sektorowi *small business* pochodzą z 11 agencji rządowych, z których do najważniejszych należą: Departament Obrony, Departament Handlu i National Science Foundation. Każda z agencji musi przeznaczyć co najmniej 1% swojego rocz-

nego budżetu na utworzenie i finansowanie programów SBIR. Środki z programu SBIR przyznawane są małym i średnim przedsiębiorstwom w trzech fazach na:

- finansowanie badań podstawowych nad nowymi technologiami (suma do 50 tys. USD na 6 miesięcy),
- kontynuowanie badań, które mają się zakończyć powstaniem prototypu (suma do 250 tys. USD na 24 miesiące),
- komercjalizację innowacji (w tym przypadku większość kapitałów pochodzi już z prywatnych źródeł, a udział funduszy federalnych jest niewielki).

W ramach programu SBIC federalna Small Business Administration udziela licencji na powstanie prywatnych korporacji, które, otrzymując tanie kredyty od rządu federalnego, przekazują je następnie małym firmom na rozwój. Wmontowany w program mechanizm ulg podatkowych i preferencyjnego oprocentowania kredytów sprawia, iż jest on korzystny nie tylko dla prywatnych inwestorów lokujących w SBIC, ale i dla małych firm zaciągających w SBIC kredyty. Wysokość uzyskiwanych ze SBIC kredytów nie jest limitowana, w praktyce są to sumy od kilkudziesięciu do kilkuset tysięcy USD.

Program AT nastawiony jest przede wszystkim na pomoc małym przedsiębiorstwom w zakresie rozwijania i wdrażania nowych technologii oraz zmian w technologiach już stosowanych. Środki wysokości do 2 mln USD (na trzy lata) przyznawane są małym firmom tworzącym *joint ventures* z jednostkami i instytucjami badawczymi. Program jest prowadzony i nadzorowany przez National Institute of Standards and Technology.

National Science Foundation administruje program CISE, który finansuje badania nad technikami informatycznymi i komputerowymi. W programie CISE nie ma ustawowo określonej granicy pomocy kapitałowej.

Oprócz wymienionych państwowych programów wspierania działań innowacyjnych w małych i średnich przedsiębiorstwach, działają jeszcze w USA inne, wykorzystujące prywatne źródła kapitału, a przykładem mogą być Research & Development Limited Partnerships (R&DLP). Korporacje te uznane są za kompleksowe organizacje wyzwalające mechanizmy finansowe stanowiące most między pomysłem a momentem, kiedy on się materializuje, dając początek nowemu przedsięwzięciu. R&DLP tworzą przedsiębiorstwo badawcze, którym

jest najczęściej dobrze wyposażone laboratorium. Pomysłodawca (małe przedsiębiorstwo mające pomysł, lecz nie dysponujące wystarczającym na jego realizację kapitałem) otrzymuje kredyt i prawo korzystania z takiego laboratorium. W zamian wynalazca (małe przedsiębiorstwo) deklaruje odstąpienie R&DLP części praw do przyszłego patentu lub udziałów (akcji) w swojej firmie. Nie ma i w tym przypadku granicy udzielanego przez R&DLP kredytu.

W Niemczech istnieją ponadto ogólne programy pomocy małym i średnim przedsiębiorstwom polegające na wspieraniu współpracy gospodarki z nauką, w celu zmniejszenia dystansu dzielącego te dwie dziedziny. Wyodrębnia się dwa rodzaje wsparcia finansowego:

▲ pierwszy polega na tym, iż małe i średnie przedsiębiorstwa zlecają jednostkom naukowo-badawczym określony problem do rozwiązania (związany z modernizacją lub wprowadzaniem nowych wyrobów i technologii). Zleceńodawca (firma) może w takim przypadku otrzymać dotację na każdy program wysokości do 50% planowanych kosztów, nie więcej jednak niż 300 tys. marek.

▲ drugi rodzaj wsparcia związany jest z rozwojem personelu badawczo-rozwojowego małych i średnich przedsiębiorstw. Pracownicy, którzy ukończyli studia lub uzyskali stopień naukowy doktora nie później niż 5 lat po ukończeniu studiów, mogą być kierowani do pracy w instytutach naukowo-badawczych na okres od 1 do 3 lat. Pracując z nowymi technologiami, w dobrze wyposażonych laboratoriach mogą przyczynić się do szybszego wdrażania innowacji w swoich macierzystych przedsiębiorstwach. Pracownicy oddelegowani do instytutów badawczych otrzymują dotacje od rządu federalnego na każdy rok przepracowany w tychże jednostkach.

Do wzrostu innowacyjności i konkurencyjności małych i średnich firm przyczynić się może wzrost zatrudnienia wysoko kwalifikowanych pracowników i podnoszenie kwalifikacji kadry już zatrudnionej. W Niemczech realizowane są programy wsparcia obydwu tych kierunków działania.

Małe i średnie przedsiębiorstwa mogą otrzymać pomoc finansową na zatrudnienie wysoko wykwalifikowanej kadry naukowców i inżynierów do wysokości 250 tys. marek na okres do 15 miesięcy. Z drugiej strony oferowane są różne formy doskonalenia kwalifikacji pro-



wadzone na różnych szczeblach:

- przedsiębiorstw,
- izb przemysłowych, związków i stowarzyszeń naukowych,
- uniwersytetów, szkół wyższych oraz specjalistycznych instytutów badawczych

W celu intensyfikacji doskonalenia zawodowego wiele małych przedsiębiorstw podpisało umowy o współpracy bezpośredniej ze szkołami wyższymi. Prowadzona jest również współpraca z jednostkami innych krajów europejskich, finansowana przez program COMETT.

W USA pewnym odpowiednikiem takich mechanizmów wsparcia mógłby być program Scientific, Technological, and International Affairs (STIA) administrowany przez National Science Foundation. Program ten umożliwia pracownikom działów rozwojowych małych firm sektora *high-tech* prowadzenie badań tak w USA, jak i innych krajach, tworzenie wspólnych, mieszanych zespołów, zakup aparatury i sprzętu etc.

Duże znaczenie w stymulowaniu innowacji w małych i średnich firmach niemieckich odgrywają różne formy pomocy kredytowej. Mogą być one skierowane na wspieranie inicjatyw zakładania przedsiębiorstw zorientowanych na nowe technologie oraz finansowanie procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwach już istniejących.

W pierwszym przypadku uzyskanie pomocy finansowej jest szczególnie istotne ze względu na ryzyko przedsięwzięcia. Pomoc taką dla tworzonych przedsiębiorstw i tych już funkcjonujących (nie starszych jednakże niż działające 3 lata) oferuje Instytut Kredytowy ds. Odbudowy w ramach środków własnych, udzielając kredytów do wysokości 1 mln marek. Środki te mogą być powiększone o 300 tys. marek dzięki wykorzystaniu kredytów przydzielanych w ramach programu zakładania nowych podmiotów gospodarczych. Przedsiębiorcy-założyciele mogą powiększyć swój kapitał poprzez udziały w przedsięwzięciach spółek kapitałowych. Aby odciążyć spółki od ryzyka związanego z podejmowaną działalnością innowacyjną, ich udziały muszą być gwarantowane przez towarzystwa gwarantowania ryzyka.

Drugi rodzaj pomocy kredytowej obejmuje przedsięwzięcia związane z finansowaniem procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwach już istniejących. W tym przypadku stworzono małym i średnim przedsiębiorstwom wa-

runki do wykorzystania środków w ramach tzw. programu kredytowania inwestycji związanych z ich wdrażaniem. W tym przypadku kredyt wynosi do 2,5 mln marek i udzielany jest również przez Instytut Kredytowy ds. Odbudowy.

Środki na inwestycje związane z innowacjami można również uzyskać z Niemieckiego Banku Wyrównawczego (Deutsche Ausgleichbank). Cechą charakterystyczną systemu kredytowego w Niemczech jest niskie oprocentowanie kredytów (2-9%), stałe odsetki w czasie jego wykorzystania i zwrotu, a także długi okres, na który są one udzielane (np. 15 lat). Dwa pierwsze lata są z reguły wolne od opłat.

W USA małe i średnie przedsiębiorstwa, chcące uzyskać pomoc kapitałową na działalność innowacyjną, mogą to uczynić, starając się o uzyskanie kredytów nie tylko na podstawie specjalnych programów wymienionych powyżej, ale również poprzez wykorzystanie ogólnych programów wsparcia kapitałowego przygotowanych specjalnie dla tego sektora gospodarki. Podstawową rolę odgrywają tu programy pomocy finansowej oferowanej przez Small Business Administration, z których do najważniejszych należą pożyczki udzielane na podstawie przepisów rozdziału 7a ustawy o małej przedsiębiorczości (The Small Business Act 1953), tzw. program 7a. Uzyskiwane w ramach tego programu środki nie pochodzą zazwyczaj ze źródeł federalnych, lecz od instytucji prywatnych, głównie banków komercyjnych. Rola SBA sprowadza się do udzielania gwarancji, zwykle do wysokości 90% wartości zaciągniętej w banku komercyjnym pożyczki, nie wyższej jednak niż 0,5 mln USD. Możliwe jest również uzyskanie pożyczki bezpośrednio z SBA, jednak tylko do wysokości 150 tys. USD. Okres spłaty pożyczek gwarantowanych wynosi od 6 do 20 lat. SBA ustala pewną maksymalną wysokość stopy procentowej pobieranej przez banki zgłaszające chęć udziału w programie 7a i stosuje uproszczone procedury uzyskiwania gwarancji. W celu stworzenia zachęt bankom partycypującym w programie, SBA spłaca bez żadnej zwłoki gwarantowaną przez siebie część pożyczki na każde żądanie banku, jak też zezwala bankowi na sprzedaż gwarantowanej przez siebie pożyczki funduszowi emerytalnemu<sup>11)</sup>.

Innymi instytucjami kredytującymi rozwój małych i średnich przedsiębiorstw są w USA grupy *venture capital*,

Small Business Development Companies (SBDC) a także State Business and Industrial Development Corporations (SBIDC).

Grupy *venture capital* to instytucje finansowe tworzone przez kapitał prywatny (m.in. SBIC, banki inwestycyjne, grupy consultingowe etc.) specjalizujące się w finansowaniu wysoce ryzykownych przedsięwzięć *high-tech*. *Venture capital* zainteresowany jest udziałami i kontrolą w przedsiębiorstwach już działających, które w opinii grupy inwestorów tworzących *Venture capital* mają szansę na szybki rozwój. *Venture capital* nie udziela pożyczek, lecz wnosi swój kapitał w zamian za część akcji danego przedsiębiorstwa.

Programy Small Business Development Companies działają na podobnej zasadzie, co opisane powyżej SBIC, z tą tylko różnicą, że środki kapitałowe alokowane do małych przedsiębiorstw w ramach programów SBDC pochodzą wyłącznie ze źródeł prywatnych.

W ramach programów State Business and Industrial Development Corporations środki na promocję innowacji w przedsiębiorstwach małych i średnich pochodzą z funduszy stanowych. Istnieje tu możliwość zaciągnięcia długoterminowych kredytów (od 5 do 20 lat) na cele modernizacyjno-rozwojowe. Priorytety SBIDC przy przyznawaniu kredytów są terytorialnie bardzo zróżnicowane. Mogą to być inwestycje o bardzo wysokim stopniu ryzyka (nowe produkty, technologie etc.) bądź przeciwnie – pożyczki udzielane są wówczas, gdy ryzyko jest minimalne.

Dodatki inwestycyjne – spotykane w praktyce niemieckiej – są następny mechanizmem wsparcia finansowego dla małych i średnich firm w celu zwiększenia ich dynamiki inwestycyjnej, modernizacji i niezbędnych zmian strukturalnych. Sięgają one 12% ogólnej sumy nakładów inwestycyjnych. Dotychczasowe doświadczenia wykazują, że ta forma wsparcia finansowego jest szczególnie istotna w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw o relatywnie dużych nakładach w sferze badawczo-rozwojowej, które to firmy z powodu ich sytuacji finansowej nie mogą skorzystać z premii inwestycyjnej.

Premia inwestycyjna natomiast oznacza potrącenie od podatku stałej procentowej części nakładów inwestycyjnych. Premia inwestycyjna równo traktuje różne przedsiębiorstwa, ponieważ wysokość korzyści podatkowych jest niezależna od obowiązującej stopy

podatkowej. Dyskryminuje natomiast te firmy, które w okresie realizowania inwestycji w sferze badawczo-rozwojowej nie wykazują zysku podlegającego opodatkowaniu.

W modelu amerykańskim nie spotykamy takich rozwiązań. Ulgi podatkowe realizować mogą jedynie inwestorzy lokujący swoje kapitały w takich instytucjach, jak SBIC, R&DLP czy grupy *venture capital*, które to instytucje bezpośrednio zasilają w kapitał małe przedsiębiorstwa. Akcjonariusze SBIC mogą traktować zyski z posiadania lub sprzedaży akcji SBIC jako zyski z kapitałów długoterminowych (korzystniejsza skala podatkowa), a w przypadku poniesienia straty na akcjach SBIC – akcjonariuszom przysługują nielimitowane ulgi z tytułu strat powstałych w obrocie akcjami.

Każdy zainteresowany w R&DLP dolar daje prawo do odpisów podatkowych na sumę 0,85 USD. W praktyce może to oznaczać, iż osoba znajdująca się, pod względem docho-

du, w najwyższym przedziale podatkowym, lokując część swojego dochodu w R&DLP może zaoszczędzić 0,425 USD z każdego zainwestowanego w to przedsięwzięcie<sup>12)</sup>.

Jacek Klich, Krystyna Poznańska

#### Przypisy

<sup>1)</sup> W praktyce niemieckiej granica ta jest przyjmowana i powszechnie uznawana. W USA stosuje się różne i nie zawsze odpowiednio precyzyjne określenia małych i średnich przedsiębiorstw ale w większości programów SBA stosuje się górną granicę: 500 pracowników – por. np. L. Hertz, *In Search of a Small Business Definition. An Exploration of the Small-Business Definitions of the U.S., the U.K. and the People's Republic of China*, University Press of America, Inc., Washington 1982.

<sup>2)</sup> *Welt-Report. Mittelstand*, „Die Welt”, Nr 156

<sup>3)</sup> *Forschungsförderung für kleine und mittlere Unternehmen. Bundesminister für Forschung und Technologie*, Bonn 1991, s. 9.

<sup>4)</sup> *The State of Small Business: A Report of the President Transmitted to the Congress 1990*, United States Government Printing Office, Washington, 1990, s. 12-13

<sup>5)</sup> D. L. BIRCH, *Job Creation in America. How Our Small Companies put the Most People to Work*,

The Free Press. A Division of Macmillan, Inc., New York 1987, s. 12.

<sup>6)</sup> *The State of Small Business: A Report of the President Transmitted to the Congress 1990*, op. cit., s. 22.

<sup>7)</sup> W. A. BROCK, David S. EVANS, *The Economics of Small Business. Their Role and Regulation in the U.S. Economy*, Holmes and Meier, New York, London, 1986, s.36.

<sup>8)</sup> wg danych Niemieckiego Urzędu Patentowego ponad połowa zgłoszona została przez małe i średnie przedsiębiorstwa.

<sup>9)</sup> Z. J. ACS, D. B. AUDRETSCH, *Innovation and Small Firms*, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts, London, England, 1990, s. 20.

<sup>10)</sup> *Forschungsförderung ...*, op. cit., s. 31.

<sup>11)</sup> R. ROTHWELL, W. ZEGVELD, *Innovation and Small and Medium Sized Firms*, Frances Pinter, London 1982.

<sup>12)</sup> J. G. BURCH, *Entrepreneurship*, John Wiley & Sons, New York, Chichester, Brisbane, Toronto, Singapore, 1986, s. 256.

Autorzy są pracownikami naukowymi w stopniu doktorów Uniwersytetu Jagiellońskiego.

W następnym numerze część poświęcona pozafinansowym instrumentom stymulowania innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach.



Akademia Controllingu



prowadzi kompleksowe usługi w dziedzinie  
controllingu

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

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

OŚRODEK DORADZTWA I TRENINGU KIEROWNICZEGO

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



Mieczysław Moszkowicz

# Zarządzanie strategiczne – proces wielowarstwowy (I)

W wyniku zmian wprowadzanych w systemie gospodarczym naszego kraju wyraźnie kończą się czasy strategii pasywnej, w której przedsiębiorstwo właściwie było przedmiotem w grze dyrektora z otoczeniem. Zmiany w otoczeniu – a w szczególności pojawienie się ograniczeń po stronie popytu – sprawiły, że przedsiębiorstwo, jeśli chce przetrwać, musi przekształcić się w podmiot samodzielnie kreujący własny rozwój. W takim przypadku gra z otoczeniem pozostanie nadal ważnym elementem strategii przedsiębiorstwa, ale jej istota będzie polegać na wypracowaniu specyficznych sposobów pokonywania oporu otoczenia. Trzeba przyznać, że świadomość potrzeby powyższej zmiany podejścia do problemów strategii jest już dość częsta. Znacznie gorzej jest z praktyką, w której nadal dominują dotychczasowe nawyki i sposoby myślenia.

**Niniejszy artykuł zawiera refleksje autora na temat istoty zmian w sferze strategii w naszych przedsiębiorstwach.**

Podjmując próbę analizy strategii przedsiębiorstwa już na wstępie spotykamy się z problemem określenia, czym jest strategia. Źródła nieporozumień w tym zakresie tkwią nie tyle w niejednoznaczności pojęcia strategii, ile w synonimicznym traktowaniu różnych pojęć dotyczących strategii, które synonimami nie są. Ponieważ problem ten ma podstawowe znaczenie dla klarowności procesu formułowania strategii, warto poświęcić mu nieco więcej uwagi.

Ledwo pojęcie strategii zadomowiło się w języku praktyki gospodarczej naszego kraju, niemal jednocześnie zaczęto mówić o planowaniu strategicznym, a później o zarządzaniu strategicznym. Praktycy gospodarki skłonni są dopatrywać się w tym swego rodzaju mody w nazewnictwie, albo – jak to określił jeden z dyrektorów – „naukowego

dzielenia włosa na czworo”. Tak jednak nie jest.

Pojęcie zarządzania strategicznego zawiera w sobie zarówno proces formułowania strategii, jak i planowania strategicznego. Ale nie tylko to wyróżnia je jako pojęcie podstawowe. Zarządzanie strategiczne to nie tylko określone procedury i metody np. analizy strategicznej, formułowania strategii, czy też planowania strategicznego, ale przede wszystkim określony sposób myślenia i działania. Wykształciło się ono jako rezultat gwałtownych zmian otoczenia i związanych z nimi niepowodzeń w planowaniu strategicznym.

W najbardziej ogólnym rozumieniu zarządzanie strategiczne opiera się na idei dopasowania przedsiębiorstwa do otoczenia. Ponieważ jednak nikt świadomie nie kieruje przedsiębiorstwem tak, aby działać w niezgodzie z otoczeniem, powyższe określenie zarządzania strategicznego jest właściwie banalne. Aby uczynić je zrozumiałym, niezbędne jest sięgnięcie do kontekstu, z którego zarządzanie strategiczne wyrosło. Posłużmy się do tego schematem, który ukazuje zarządzanie strategiczne jako współczesną fazę historycznego procesu rozwiązywania kolejnych problemów w relacji przedsiębiorstwo – otoczenie. Wprawdzie obecnie za główny problem uważa się dostosowanie przedsiębiorstwa do otoczenia, ale to nie oznacza, że pozostałe problemy (wymienione w lewej części schematu) nie są istotne. Wręcz przeciwnie, bez znajomości narzędzi i sposobów rozwiązywania tych problemów zarządzanie strategiczne pozostanie pustym hasłem.

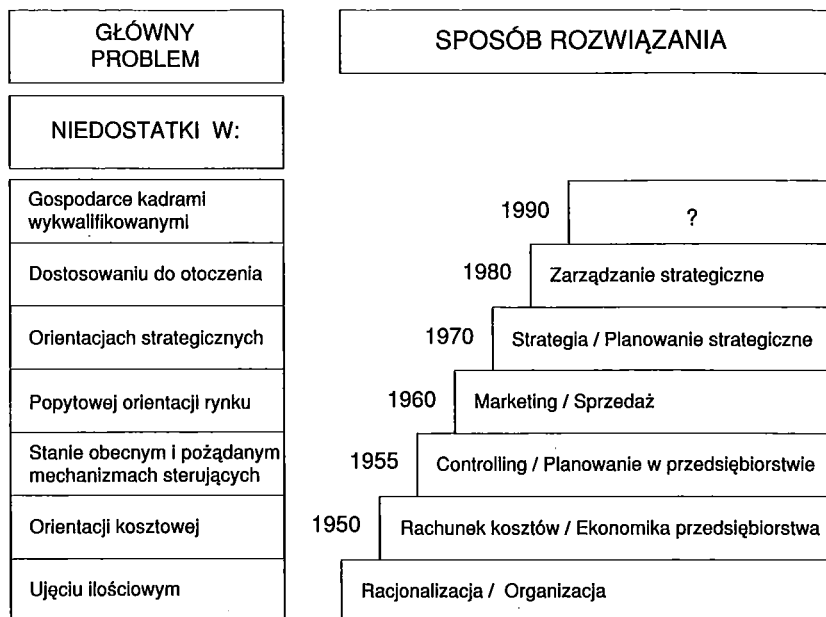
## Dramat reorientacji

Pierwsza połowa naszego wieku charakteryzowała się nienasyconym (chłonnym) rynkiem i związanym z tym dążeniem do uzyskania korzyści wielkiej

skali produkcji. W rezultacie główny ciężar działalności przedsiębiorstwa spoczywał na dążeniu do usprawnienia struktur organizacyjnych i racjonalizacji procesu wytwarzania, gdyż umożliwiało to obniżkę jednostkowych kosztów produkcji. Ta kosztowa orientacja działalności przedsiębiorstwa stosunkowo szybko (lata 50.) napotkała barierę braku procedur i metod rozliczania kosztów, która została przezwyciężona dzięki rozwojowi odpowiednich metod rachunku kosztów. Wadą tradycyjnego (w dzisiejszym rozumieniu) rachunku kosztów było jednak to, że ujmował on przedsiębiorstwo w kategoriach statycznych i uniemożliwiał podejście dynamiczne (stan obecny – stan pożądany). Problem ten został rozwiązany poprzez stworzenie w przedsiębiorstwach systemu controllingu, który można porównać do systemu nawigacji okrętem.

W latach 60. w krajach wysoko rozwiniętych w funkcjonowaniu przedsiębiorstw zaznaczył się istotny przełom. Nasylenie rynku sprawiło, że główny punkt ciężkości działania przedsiębiorstwa, spoczywający dotychczas na produkcji, przesunął się na rynek. Dało to początek rynkowej orientacji działalności przedsiębiorstw i żywiołowemu rozwojowi marketingu. Ponadto w tym okresie zaczęto sobie uświadamiać, że rosnąca skala koncentracji produkcji i kapitału w połączeniu z olbrzymim tempem procesów społeczno-gospodarczych, zatrażającą zwiększa ryzyko popełnienia błędów o nieodwracalnych, a często katastrofalnych skutkach. W formułowaniu strategii przedsiębiorstw dostrzegano wówczas sposób na zmniejszenie tego ryzyka. Zadaniem planowania strategicznego z kolei (niezależnie od jego innych funkcji) było ugruntowanie poznawcze wygenerowanych w strategii kierunków działania w założonej perspektywie czasowej.

## FAZY ROZWOJU ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO



Szerokie już wówczas zastosowanie komputerów i metod formalnych zrodziło przekonanie, że studia prognostyczne – podstawa planowania strategicznego – są już właściwie problemem czysto technicznym. Upoważniło to intelektualnie kierownictwa przedsiębiorstw do podejmowania – w ramach przyjętych kierunków (orientacji) – rozległych działań rozwojowych, często też odpowiednich działań zabezpieczających.

Kryzys energetyczny z początku lat 70. bezlitośnie obnażył bezzasadność założeń co do możliwości realnego przewidywania przyszłości. Tym samym przyczynił się do ponownego odkrycia faktu, że przyszłość jest nadal wielką niewiadomą. Stąd bierze się główna idea zarządzania strategicznego. Jest ona w gruncie rzeczy wyrazem bezradności człowieka wobec przyszłości, którą oczywiście należy przewidywać, ale przede wszystkim trzeba być świadomym, że niesie ona ze sobą szanse, ale także i zagrożenia.

To nieco przydługie wyjaśnienie źródeł zarządzania strategicznego nie wyczerpuje oczywiście w pełni jego istoty. Przytoczono je jednak po to, by pokazać złożoność „materii”, którą nasze przedsiębiorstwa muszą pokonać w drodze do gospodarki rynkowej.

Dramat reorientacji rozwojowej polskich przedsiębiorstw polega na tym, że właściwie wszystkie problemy, rozwiązywane w krajach gospodarki rynkowej stopniowo, ewolucyjnie (zob.

rys.) w Polsce muszą być rozwiązane równocześnie, i to w bardzo krótkim czasie. Sytuację pogarsza fakt, że odrębne podjęcie któregośkolwiek z nich (np. wypracowanie strategii marketingowej) tworzy iluzję rozwiązywania realnych problemów strategicznych, podczas gdy w rzeczywistości – nawet mimo doraźnych efektów ekonomicznych – jest to dreptanie w miejscu. Rzecz bowiem w tym, że **gospodarka rynkowa wymaga zupełnie innej koncepcji przedsiębiorstwa**. W koncepcji tej chodzi nie tylko o uwzględnienie – istniejącej na razie tylko potencjalnie – logiki gospodarki rynkowej. Musi ona odpowiadać na podstawowe pytania o sens istnienia przedsiębiorstwa, a więc:

- dlaczego robimy to, co robimy?
- kto jest naszym klientem?
- kto jest naszym konkurentem?
- co chcemy osiągnąć?

### Wymiar finansowy

Fakt, że przedsiębiorstwa nie mają wypracowanej koncepcji własnego istnienia w nowym otoczeniu, ma określone konsekwencje praktyczne. Łatwo to dostrzec śledząc proces prywatyzacji naszych przedsiębiorstw, w których można zauważyć dwie tendencje. W ramach pierwszej z nich przebiega wyraźne dążenie do zaniżenia wartości wycenianych przedsiębiorstw. Chodzi tu bardziej o ukrycie takich czy innych atutów przedsiębiorstwa niż o przedstawienie go jako strategicznie określo-

nego biznesu w przyjętym horyzoncie czasu. Nic więc dziwnego, że rzetelność przeprowadzanych analiz strategicznych (wycen) w licznych przypadkach budzi zastrzeżenia.

Sytuacja jest odmienna w tych przedsiębiorstwach, które są zainteresowane przyciąganiem możliwie dużego kapitału obcego (zewnętrznego). Wówczas zauważa się nacisk na poszukiwanie tych walorów przedsiębiorstwa, które mogłyby wzmocnić jego pozycję przetargową w akcie kupna-sprzedaży. Na przeszkodzie stoi jednak zazwyczaj brak koncepcji strategicznej firmy; nawet dotychczas sprawny system rynku, kanałów dystrybucji, technologii itp. – przy braku wypracowanej perspektywy rozwojowej – jawi się jako zbiór luźno powiązanych ze sobą elementów, co oczywiście obniża wartość kapitałową prywatyzowanego przedsiębiorstwa.

Proces prywatyzacji przedsiębiorstw pokazuje, że problem strategii przedsiębiorstwa, obok wymiaru teoretycznego i praktycznego, zyskuje bardzo konkretny wymiar finansowy. Warto to podkreślić, gdyż w praktyce (np. przy opracowaniu business planu) wprowadza się kategorie finansowe, ale w odniesieniu do problemów, które nawet nie zostały porządnie zidentyfikowane, nie mówiąc już o ich poprawnym zdefiniowaniu. Jeśli dodać do tego, że wiele stosowanych pojęć, zaczerpniętych z gospodarki rynkowej nie zawsze przystaje do naszej rzeczywistości gospodarczej, uzyskamy dość niepokojący obraz praktyki zarządzania strategicznego w naszych przedsiębiorstwach. Dalsze części niniejszego artykułu będą dotyczyć tej złożonej problematyki. Są one rezultatem badań nad tym zagadnieniem prowadzonych w Instytucie Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej oraz doświadczeń autora jako doradcy i konsultanta w wielu przedsiębiorstwach.

### Bibliografia

- [1] H. H. HINTERHUBER, *Strategie, strategische Planung und strategische Führungskompetenz: Forschungsstand und Perspektiven*, [w:] *Von der strategischen Planung zum unternehmerischen Handeln*, Report 12, Schriftenreihe der Daimler-Benz AG, VDI Verlag, Düsseldorf 1990.

Autor jest profesorem Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej

Józef Penc

# Strategiczny system informacji

Wprowadzenie gospodarki rynkowej wymaga od polskich przedsiębiorstw stosowania innych niż dotychczas metod zarządzania, które uczynią je organizacjami aktywnymi o dużej zdolności reagowania na zmiany w ich otoczeniu i odpowiadania na wyzwania rynku nowymi wyrobami, technologiami i formami marketingu. Wymaga ono więc zarządzania strategicznego, które stanowi ukie-  
runkowany na przyszłość proces decydowania (systematyczne przygotowanie i podejmowanie decyzji), kształtujący przyszłe wydarzenia i „dopasowujący” potencjał, organizację i działalność przedsiębiorstwa do zmieniającego się otoczenia, które z jednej strony stwarza szanse, z drugiej zaś niesie zagrożenia. Podstawowymi funkcjami tego zarządzania są: badanie otoczenia i prognozowanie zachodzących w nim procesów, analiza własnych możliwości i rozwijanie własnego potencjału wytwórczego oraz wybór i realizacja strategii zapewniającej niezbędną elastyczność i dynamikę w działaniu odpowiednią do dynamiki zmian w otoczeniu.

Zarządzanie strategiczne jest więc nową technologią zarządzania polegającą na stałym regulowaniu stosunków z otoczeniem w celu zachowania koniecznej homeostazy. Na otoczenie to składają się te wszystkie elementy, znajdujące się poza systemem przedsiębiorstwa, które tworzą tzw. środowisko organizacji. Rozumie się przez nie całokształt zjawisk, procesów i instytucji kształtujących stosunki wymienne przedsiębiorstwa, jego możliwości sprzedaży i zakresy działania.

Współczesne środowisko (otoczenie) uważa się za burzliwe, turbulencyjne, bardzo stresujące, a nawet wrogie. Cechuje je rosnąca niepewność, brak stabilności i wysoki poziom ryzyka. W tej sytuacji przedsiębiorstwu jest coraz trudniej skutecznie zarządzać, kontaktując się z otoczeniem, a musi to czynić, albowiem synchronizacja wymagań otoczenia ze zdolnością produkcyjną przedsiębiorstwa stanowi dzisiaj niezbędny warunek jego egzystencji i zachowania konkurencyjności na rynku. Żeby zaporać nad burzliwym otoczeniem, przedsiębiorstwo nie może się troszczyć tylko o produkcję i zysk czy też ograniczać do rozwiązywania bieżących problemów, ale musi przewidywać swoją przyszłość, określać tendencje swojego rozwoju oraz zakres i kierunki inwestowania. Musi więc programować swój rozwój na zasadzie strategii, tj. systemowego działania (planu działania) polegającego na wytyczaniu kierunków i określaniu reguł postępowania niezbędnych do osiągnięcia ważnych, długofalowych celów przedsiębiorstwa przy zachowaniu równowagi dynamicznej ze swoimi środowiskiem zewnętrznym, obecnym i przyszłym.

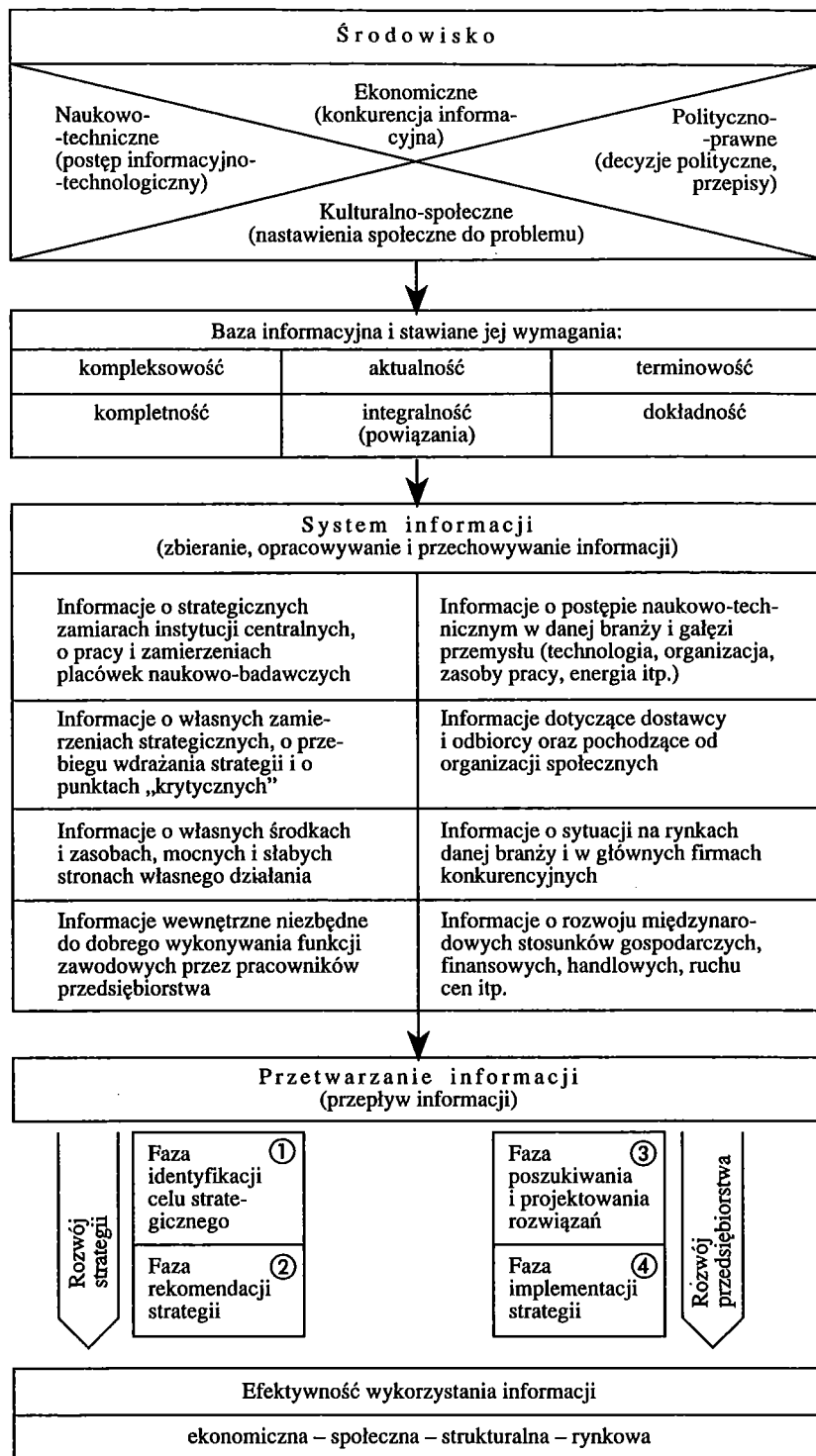
Żeby przedsiębiorstwo mogło formułować strategię i osiągać dzięki niej w przyszłości sukcesy, musi mieć odpowiednio zorganizowany system informacji, a w jego ramach system wczesnego rozpoznania zagrożeń, szans i możliwości. System informacji (ogólny) powinien zawierać dane niezbędne do zarządzania strategicznego. Posiadanie takich danych wymaga innego sposobu doboru informacji i poziomu ich przetwarzania niż w przypadku danych przeznaczonych dla zarządzania operatywnego. Są to dane o przyszłości, umożliwiające, po pierwsze, poznanie przyszłego rozwoju czynników zewnętrznych mających wpływ na strategię i, po drugie,

ocenę własnych możliwości osiągnięcia w przyszłości założonych rezultatów. Toteż muszą być one nastawione na przyszłość i charakteryzować dziedziny, w których nastąpią w przyszłości istotne zmiany, które będą mieć ważne znaczenie w realizacji obranej strategii i osiągnięcia przez przedsiębiorstwo sukcesu strategicznego. Z uwagi na szczególne znaczenie dla przyszłości przedsiębiorstwa, dane te powinny być gromadzone i przetwarzane w ramach tzw. strategicznego systemu informacji, będącego podsystemem informacyjnego systemu zarządzania. Próbę zarysowania koncepcji takiego systemu prezentuje rys. 1.

Informacje gromadzone dzięki zorganizowaniu takiego systemu powinny dotyczyć trzech głównych składników otoczenia przedsiębiorstwa: przemysłu, konkurentów i ogólnych warunków środowiskowych. Informacje o środowisku przemysłowym powinny zawierać dane o wyrobach, tj. listę wyrobów w danej gałęzi, określenie kondycji każdego z tych wyrobów w cyklu życia (wzrost, wiek dojrzały, schyłek), liczbę zakończonych już opracowań nowych wyrobów; dane o rynkach, tj. wykaz rynków obsługiwanych przez gałąź przemysłu, stan każdego rynku (w stadium początkowym rozwoju, dojrzałości lub zaniku), charakter każdego rynku (regularny, sezonowy lub cykliczny), możliwe nowe rynki i aktualny udział na rynku oraz dane o klientach, tj. dotyczące ich zachowania się, a w szczególności dotyczące rodzaju klientów i ich potrzeb (emeryci, ludzie młodzi, odbiorcy masowi itp.), zmiany potrzeb i zachowań klientów, geograficznego usytuowania klientów, ogólnej liczby klientów, jej wzrostu lub spadku, przeciętnej sprzedaży na jednego klienta itp.

Informacje o konkurentach (wiodącym konkurencie) powinny zawierać wykaz najgroźniejszych konkurentów,

Rys. 1. SYSTEM INFORMACJI W STRATEGII PRZEDSIĘBIORSTWA



musi być procesem ciągłym, odpowiednio zaprogramowanym. W celu uzyskania wiarygodnych i w miarę wyczerpujących informacji przedsiębiorstwo może zorganizować sobie system (sztab) obserwacji środowiska, a właściwie system wczesnego rozpoznania zagrożeń i szans, zasilający w niezbędne informacje jego informacyjny system zarządzania, bądź przekazujący je bezpośrednio kierownictwu w przetworzonej formie. Propozycję takiego systemu prezentuje rys. 2.

System wczesnego rozpoznania służy do obserwacji ważnych wydarzeń w tych trzech środowiskach. Dostarcza on informacji przekazywanych w formie sygnałów ostrzegających o niebezpieczeństwie i ryzyku lub wskazujących na zarysowujące się szanse i możliwości. **Informacje o środowisku przemysłowym** pozwalają na poznanie możliwości (okazji) i zagrożeń, które mogą wystąpić w przyszłości, jeśli przedsiębiorstwo nadal będzie działało w tym przemyśle, wiedza o konkurentach może być pomocna w opracowaniu strategii umożliwiającej poprawę sytuacji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, a wiedza o środowisku ogólnym – w kształtowaniu polityki uwzględniającej płynące z tej strony ograniczenia.

Szczególnie cenne mogą być dla przedsiębiorstwa informacje o tzw. słabych sygnałach. Są to zwiastuny zmian strategicznych lub załamania dotychczasowych trendów w różnych obszarach środowiska, które wpływają na przedsiębiorstwo. Słabe sygnały mogą się pojawiać w rozpowszechnianiu się nowych idei czy sposobów myślenia, poglądach i stanowiskach ludzi oraz organizacji, zmianach w systemie prawa, kierunkach badań naukowych itp. Wczesne odebranie i właściwa interpretacja tych sygnałów, zwiastujących nowe, sprawia, że kierownictwo zdobywa czas niezbędny do podjęcia odpowiednich działań, umożliwiających uniknięcie zagrożeń bądź wykorzystanie szans rozwojowych, a więc podążanie w kierunku zapewniającym przetrwanie i wzrost bez niepotrzebnych wstrząsów i załamania koniunktury.

Reasumując należy podkreślić, iż w procesie zarządzania zasadniczą rolę odgrywają informacje odpowiedniej jakości, tzn. obiektywne, istotne dla sprawy, dostępne w odpowiednim czasie, zwięzłe i aktualne. Informacje są często traktowane jako czynnik, który może przyczynić się do sukcesu strategii, zaś ich brak uniemożliwić jego osiągnięcie. **Rzetelne informacje umożliwiają bo-**

Źródło: Opracowanie własne

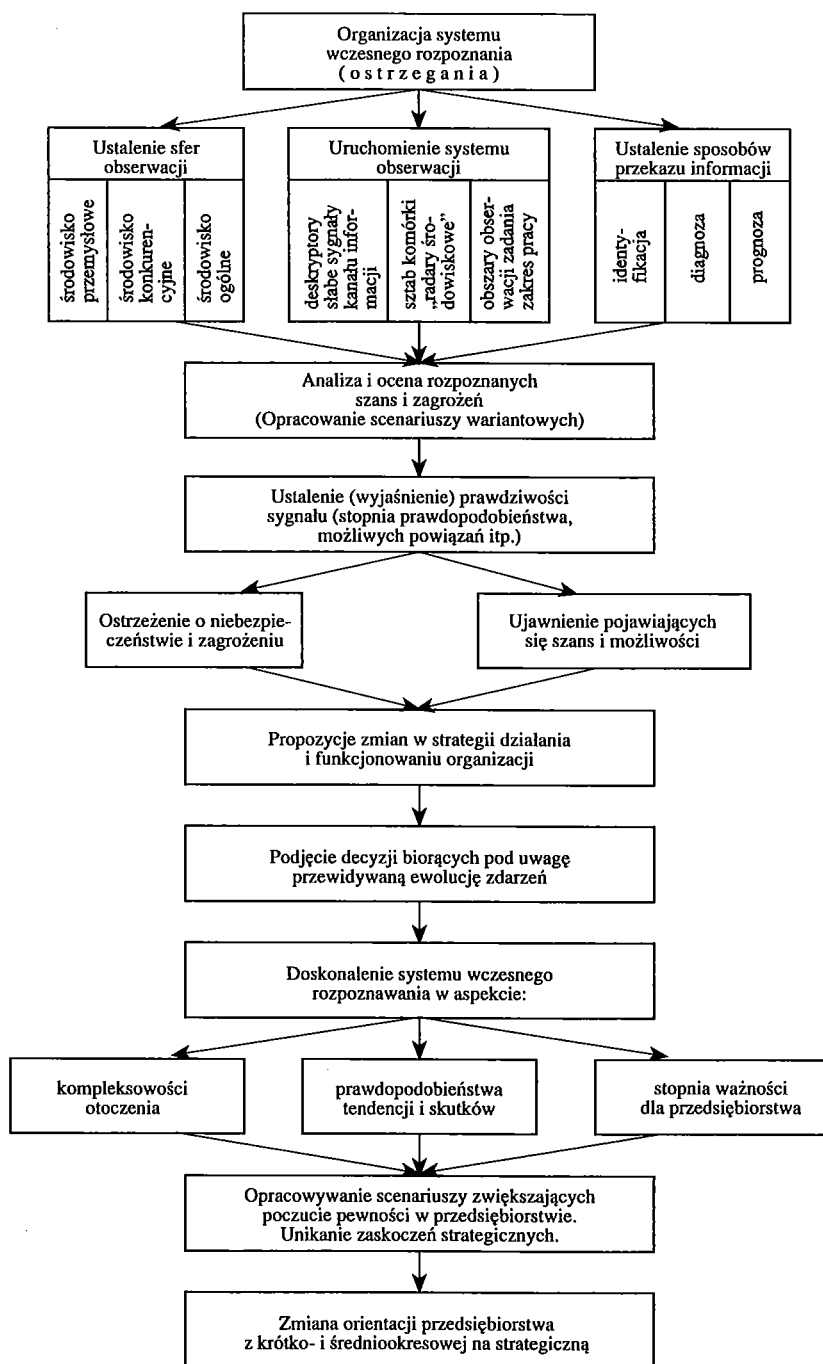
tendencje ich udziału na rynku, tendencje rozwoju sprzedaży, charakterystykę ich rozwoju technologicznego, zdolności badawczo-rozwojowych, zasobów finansowych, technicznych, menedżerskich, polityki cenowej, obsługi sprzedaży, reklamy, promocji sprzedaży, kanałów dystrybucji itp. **Informacje o ogólnych warunkach środowiskowych** powinny zawierać z kolei dane o krajowych

i międzynarodowych tendencjach ekonomicznych, polityce i planach rządu, planowanych inwestycjach państwowych, polityce eksportowej i importowej, polityce inflacyjnej, polityce prawnej i celnej, polityce ekologicznej, o dostawach, strukturze cen surowców, o rynku pracy itp.

Pozyskiwanie takich informacji nie może być sporadyczne (akcyjne), lecz



Rys. 2. WCZESNE ROZPOZNANIE W STRATEGII PRZEDSIĘBIORSTWA



Źródło: Opracowanie własne

wiem identyfikację współzależności występujących w różnych obszarach środowiska przedsiębiorstwa i w samym przedsiębiorstwie, co zmniejsza niepewność podejmowania decyzji i zwiększa efektywność wykorzystania zasobów. Umożliwiają one także podejmowanie odpowiednich środków strategicznych (np. wycofanie się z mniej ważnych zakresów, sprzedaż pewnych jednostek organizacyjnych innym przed-

siębiorstwom, zaprzestanie produkcji mniej atrakcyjnych wyrobów, nabycie innego przedsiębiorstwa, podjęcie nowych inwestycji, poszerzenie skali działania itp.) w celu lepszego dopasowania swego potencjału do potrzeb i wyzwań rynku.

Informacje są potrzebne każdemu menedżerowi; każdemu, kto ma władzę (wiedza oznacza władzę). Potrzebne są więc zarówno przedsiębiorstwu, które ma

na rynku wiodącą pozycję, jak i temu, które rzuca rynkowi nowe wyzwania, a także i temu, które dopiero wkracza na rynek. Toteż każde przedsiębiorstwo powinno zadbać o zorganizowanie sobie odpowiedniej bazy informacyjnej i systemu informacji, tym bardziej, że zyskuje ono dostęp do źródeł informacji na skalę uprzednio nie spotykaną. Każde przedsiębiorstwo powinno dążyć do posiadania wartościowego systemu informacji, tj. zawierającego informacje ukierunkowane i przydatne w procesie podejmowania decyzji. Takie informacje może zapewnić odpowiednio skonstruowany ich system, nastawiony na przyszłość, a więc strategiczny system informacyjny.

Obecnie wiele jeszcze przedsiębiorstw pracuje bez wiarygodnych i kompletnych informacji, a także bez wizji przyszłości. Takim przedsiębiorstwom grozi utrata rynków zbytu i upadek. W tzw. trudnych czasach przetrwają tylko te przedsiębiorstwa, które zachowują się strategicznie, to znaczy m.in. szybko dostosowują się do sytuacji i potrzeb rynku. Strategiczne zachowanie wymaga informacji obszernych, najnowszych, odpowiednio przetworzonych i dobrze służących poznaniu przyszłości. Nie wystarczają już tradycyjne systemy informacji ani sposoby ich zapisu (sprawozdawczość, archiwa, biblioteki, telefon, telex, telefaks, poczta itp.). **Potrzebne są nowe systemy informatyczne wykorzystujące najnowsze technologie informacyjne oraz środki przenoszenia, opracowywania i przechowywania informacji.** Menedżerowie muszą się nauczyć myśleć kategoriami informatycznymi, muszą poprzez stałe doskonalenie się opanować nowoczesny sposób myślenia wieku informatyki, a także opanować umiejętność posługiwania się komputerami, zaś na wyższych szczeblach – sterowania systemami. Muszą też obowiązkowo nauczyć się myśleć kategoriami jutra, tworzyć wizję przyszłości, a do tego jest niezbędny odpowiedni system informacji zorientowany na zagadnienia strategiczne, ułatwiający opisywanie możliwych przyszłych sytuacji przedsiębiorstwa (alternatywnych obrazów przyszłości) i przedstawianie możliwych dróg rozwoju, które prowadzą do tych przyszłych sytuacji.

Józef Penc

Autor jest profesorem w Katedrze Ekonomiki i Marketingu Politechniki Łódzkiej

Jadwiga Bogdan, Monika Krzyżak

# Public relation – instrument promocji

Każde przedsiębiorstwo działa w określonym otoczeniu (nabywcy, handlowcy, instytucje), a tworzenie i utrzymywanie jak najlepszych stosunków z tym właśnie otoczeniem jest głównym celem działalności promocyjnej zwanej *public relation*. Istotę *public relation* można określić jako działania służące wzbudzaniu lub utrzymywaniu zainteresowania firmą oraz wywoływaniu (lub utrwalaniu) pozytywnego nastawienia uczestników rynku do jej działalności. W rezultacie zostaje stworzony bądź utrwalony rynkowy wizerunek (*image*) firmy oraz, co bardzo ważne, pewien klimat zaufania otoczenia do przedsiębiorstwa, a więc również do jego produktów. Ten klimat zaufania do przedsiębiorstwa skłania potencjalnych klientów do kupna produktu oraz stwarza dogodne warunki do stosowania innych środków promocji marketingowej, przede wszystkim reklamy.

Działania w sferze *public relation* są również instrumentem współkształtującym formułowanie misji (celów) przedsiębiorstwa, a także narzędziem obrony firmy i jej oferty przed nieprzychylną opinią publiczną oraz restrykcjami prawno-administracyjnymi. *Public relation* jest bowiem działalnością dwutorową polegającą na przesyłaniu informacji od organizacji do otoczenia ale także na uważnym śledzeniu i analizowaniu opinii publicznej oraz innych informacji płynących z otoczenia [4, 5].

Podstawowym warunkiem stosowania *public relation* jest dokładne poznanie działalności przedsiębiorstwa i zgromadzenie odpowiednich informacji dotyczących jego funkcjonowania. Przy szeroko rozwiniętym działaniu *public relation* otoczenie jest informowane nie tylko o rodzajach i kierunkach działalności przedsiębiorstwa, lecz również o przesłankach określonego postępowania, o trudnościach, które napotyka w działalności, o czynionych staraniach, które powinny umożliwić ich pokonanie itp.

Program działań informacyjnych różnicowany jest w zależności od zainteresowań ich adresata; inne informacje przekazuje się np. finalnym nabywcom, inne akcjonariuszom firmy [1].

W działaniach *public relation* należy również uwzględnić stosunki międzyludzkie i przekonanie własnych pracowników, że ich indywidualne postępowanie, w firmie i poza nią, jest bardzo mocnym nośnikiem opinii o przedsiębiorstwie. Część działań trzeba zatem skierować do wnętrza firmy, do jej pracowników. Będą one polegać na stwarzaniu możliwości szkolenia w dziedzinie kontaktów z otoczeniem oraz kreowaniu postaw zadowolenia i dumy z przedsiębiorstwa i wytwarzanych przez nie produktów.

Istotnym elementem *public relation* jest zachowanie się przedsiębiorstwa, jego postępowanie wobec otoczenia, np. udział w wydarzeniach publicznych (imprezach kulturalnych, sportowych) czy działalność charytatywna.

*Public relation* tworzą specjalnie zorganizowane działania, ale także pewne codzienne czynności związane z działalnością przedsiębiorstwa, jeżeli są wy-

konywane zgodnie z koncepcją marketingową. Do tej grupy działań można zaliczyć [6]:

- przestrzeganie jednolitej i kompleksowej identyfikacji firmy; symbole reprezentujące przedsiębiorstwo powinny być ujednolicone, konsekwentnie wykorzystywane na wszystkich środkach przekazu (ten sam symbol lub symbole na wydawnictwach reklamowych, tablicach informacyjnych, środkach transportu itp.);

- dbałość o budynek firmy i jego otoczenie; chodzi tu nie tylko o estetykę budynku i jego otoczenia, ale także właściwe oznakowanie dojazdu, oznakowanie wewnętrzne oraz estetyczne i funkcjonalne (obowiązkowo z widocznym znakiem firmowym) pomieszczenie recepcyjne;

- profesjonalne przyjmowanie gości (klientów) firmy, wręczanie materiałów informacyjnych, stworzenie miłej atmosfery, prowadzenie kompetentnej i konstruktywnej rozmowy, traktowanie każdego gościa jak pożądanego klienta;

- rzetelne i profesjonalne zawieranie i realizowanie kontraktów, respektowanie obowiązujących zwyczajów handlowych; chodzi tu m.in. o rygorystyczne przestrzeganie ustaleń kontraktu.

## Sponsoring

*Public relation* może wykorzystywać różne środki komunikowania się z otoczeniem. W zależności od wykorzystanych środków wyróżnić można różne formy (rodzaje) *public relation* [1, 3, 6]. A więc: prasową, telewizyjną i radiową, pocztową, wydawniczą, wystawienniczą i upominkową oraz formę kontaktów bezpośrednich (spotkania, zwiedzanie zakładu), a także tzw. aktywność pu-





bliczną, obejmującą świadczenia charytatywne oraz sponsoring.

Typowe narzędzia *public relation* – prasowej, radiowej i telewizyjnej – to wywiady, konferencje, reportaże oraz notatki czy komunikaty dotyczące firmy i jej działalności. Reportaże mogą przedstawiać np. moment uruchomienia nowej produkcji, a konferencja prasowa dotyczyć podpisania ważnego kontraktu.

Utrzymanie jak najlepszych stosunków z mass mediami, przede wszystkim z prasą, jest ważnym celem działań w sferze *public relation*. W zakresie *public relation* pocztowej można wyróżnić takie szczegółowe narzędzia, jak: wysyłanie listów okolicznościowych i życzeń świątecznych czy utrzymywanie informacji telefonicznej dla klientów. Pierwszym przedsiębiorstwem, które uruchomiło (w roku 1974) bezpłatną informację telefoniczną dla konsumentów była firma Procter and Gamble. Obecnie telefoniczne centrum informacyjne zatrudnia ponad 50 agentów. Wykorzystując rozmowy telefoniczne sporządzają oni bieżące raporty sugerujące zmiany w sferze produkcji lub dystrybucji [3].

Z kolei działania wydawnicze i wystawiennicze w sferze *public relation* obejmują odpowiednio: materiały drukowane (foldery, ulotki, kalendarze firmowe, druki okolicznościowe, wizytówki itp.) i audiowizualne (np. informacyjne filmy wideo) oraz wystawy dorobku firmy, stałe ekspozycje i stoiska informacyjne na targach.

Ważną formą działań *public relation* są kontakty bezpośrednie, które realizowane są przez organizowanie i nagłośnienie spektakularnych imprez dla zaproszonych gości (np. konferencji, seminariów, spotkań z ludźmi biznesu, uroczystości rocznicowych, a także tzw. dni otwartych umożliwiających klientom zwiedzenie firmy).

Dużą aktywność wykazują firmy w zakresie sponsoringu oraz działalności charytatywnej. Świadczenia charytatywne obejmują takie działania, jak: utrzymanie domu dziecka, przekazanie szpitalowi cennej aparatury czy finansowanie określonej akcji społecznej. W odróżnieniu od sponsoringu działalność charytatywna nie zakłada osiągania obopólnych korzyści. Niemniej jeżeli informacja o takiej działalności znajdzie się w mass mediach, wpłynie ona pozytywnie na rynkowy wizerunek firmy.

Sponsoring to finansowanie przez firmę osób, zespołów, wydarzeń itp. (najczęściej w dziedzinie kultury lub sportu), aby tą drogą poprawić swój

rynkowy wizerunek bądź zwiększyć popularność marki firmy lub produktów. Zawierając umowę o sponsorowaniu firma zyskuje np. możliwość masowej ekspozycji tablic reklamowych widocznych w czasie trwania imprezy, prawo użycia nazwy firmowej na maskotkach sprzedawanych z okazji imprezy lub prawo wykorzystania własnych produktów do jej obsługi. W ostatnich latach obserwuje się rosnące zainteresowanie sponsoringiem, szczególnie sportowym [2]. Sponsoring należy do kosztownych narzędzi promocji. Wydatki związane ze sponsoringiem obejmują kwotę wydaną na sponsorowanie oraz kwoty dwu- lub trzykrotnie wyższe przeznaczone na rozpropagowanie tego faktu. Aby sponsoring był efektywny, powinny być przestrzegane pewne zasady. Po pierwsze – wyboru sponsorowanych imprez należy dokonać pod kątem oglądającej je publiczności. Widzowie, uczestnicy imprez winni być aktualnymi bądź potencjalnymi nabywcami wyrobów firmy. Po drugie – *image* sponsorowanego zespołu czy gwiazdy nie może być sprzeczny z kreowanym wyobrażeniem o firmie i jej produktach. Obok *image* istotna jest wiarygodność gwiazdy w zakresie pożądanym przez sponsora. Po trzecie – należy jak najszerzej rozpropagować fakt bycia sponsorem. Po czwarte – konieczne jest sprawdzenie, czy relacje mass mediów ze sponsorowanych imprez dotrą do aktualnych bądź potencjalnych nabywców. Jeżeli chodzi o sponsoring sportowy, to sponsorami są najczęściej producenci sprzętu sportowego, ubiorów sportowych i dietetycznych produktów żywnościowych; rzadziej producenci sprzętu fotograficznego, napojów orzeźwiających i wyrobów cukierniczych, a także firmy produkujące wyroby zaawansowane technicznie (np. Seiko Epson Corp. zapewnia komputerową obsługę rajdów samochodowych Safari i Paryż-Dakar) [2].

### **Public relation na polskim rynku**

Działania *public relation* szeroko wykorzystują wchodzące na nasz rynek bogate firmy zagraniczne. Volkswagen, szukając potencjalnych nabywców samochodów audi w różnych grupach społecznych, przeznaczył niemałe sumy na konkurs skrzypcowy im. H. Wieniawskiego, a także na mistrzostwa świata par w jeździe na żuźlu.

Puma, która (w przeciwieństwie do Adidas) nie zajmuje się sponsoringiem w sporcie wyczynowym, nie skąpi

pieniędzy na działalność propagującą sport i rekreację. W ubiegłym roku firma ta wyposażała polską ekipę na Specjalną Olimpiadę w Minneapolis w USA (impreza organizowana dla osób niepełnosprawnych i dzieci specjalnej troski). Philip Morris reklamuje swój produkt – papierosy Marlboro (*brand name*) sponsorując polskich zawodników uczestniczących w rajdach samochodowych, a także warszawskie Jazz Jamboree. Gdy jednak firma wspierała działania na rzecz dzieci uzdolnionych, pojawiła się tylko nazwa Philip Morris. Podobnie jak wtedy, gdy kupiła aparaturę medyczną dla szpitala dziecięcego albo, jak w tym roku, wsparła Krakowski Miesiąc Kultury Europejskiej. Bo Philip Morris to nie tylko papierosy, ale także np. świetna kawa Jacobs albo słynne amerykańskie piwo Miller.

Wystawienniczą formę *public relation* wykorzystywała niemiecka firma Rosenthal wchodząca z powrotem na polski rynek (od listopada 1991 działa sklep firmowy w Poznaniu). Firma ta produkuje porcelanę już ponad sto lat, a jej wyroby odznaczają się bardzo wysoką jakością techniczną i bardzo staranną dekoracją plastyczną. W muzeum w Poznaniu firma zaprezentowała wyroby zaprojektowane w ostatnich trzydziestu latach, również te stworzone przez najśłynniejszych projektantów i produkowane w niewielu egzemplarzach. Wystawa w poznańskim muzeum jest częścią działalności promocyjnej Rosenthala na polskim rynku.

Śledząc informacje w środkach masowego przekazu, niestety zbyt rzadko spotyka się relacje dotyczące działań polskich firm w sferze *public relation*. A przecież, szczególnie w obecnej sytuacji, kiedy sklepy zalane są zagranicznymi towarami a polskie firmy nagninnie spotykają się z barierą popytu, pozytywne nastawienie uczestników rynku do rodzimych przedsiębiorstw jest bardzo ważne. Jak wspomniano wcześniej, szeroko pojęte działania *public relation* obejmują także informowanie o trudnościach firmy i czynionych staraniach, które powinny umożliwić ich pokonanie. Również i takie informacje mogą skutecznie przyciągnąć klienta, który coraz częściej (nie tylko z pobudek patriotycznych) zainteresowany jest kupnem właśnie polskiego wyrobu.

Działania *public relation*, oprócz świadczeń charytatywnych i sponsoringu, to stosunkowo niekosztowne a wiarygodne instrumenty promocji marketingowej. Spełniają one również szcze-

gólną funkcję „katalizatora”, bowiem włączone do działalności promocyjnej przynoszą efekt synergiczny.

Należy przypuszczać, że polskie przedsiębiorstwa nie doceniają tej grupy instrumentów promocji lub jeszcze nie nauczyły się nimi posługiwać. Nawet jeżeli wydają większe kwoty na sponsorowanie klubów sportowych i imprez, zbyt mało uwagi przywiązują do szerokiego propagowania tego faktu, co w istotnej mierze obniża efektywność tego sponsoringu. A przecież można realizować znacznie tańsze formy *public relation*, np. działania mające na celu zapewnienia firmie tzw. dobrej prasy,

czyli częstego ukazywania się w głównych mediach informacji: artykułów, audycji, wywiadów i komentarzy korzystnych dla firmy. Równie ważne jest, aby przedsiębiorstwa bardziej zadbały o te codzienne czynności, z zakresu *public relation*, związane z budynkiem firmy i jego otoczeniem oraz przyjmowaniem gości i zawieraniem transakcji.

Wydaje się, że na istotne poszerzenie działań w sferze *public relation* wpłyną wyodrębniane coraz częściej w polskich przedsiębiorstwach działy marketingu. One też powinny zapewnić tym działom odpowiedni poziom profesjonalny.

#### Bibliografia

- [1] L. GARBARSKI, J. RUTKOWSKI, W. WRZOSEK, *Marketing*, PWE, W-wa 1992.
- [2] J. KALL, *Od Michała Anioła do Michaela Jacksona*, „Businessman Magazine” 1990/1.
- [3] R. KŁECZEK, W. KOWAL, P. WANIOWSKI, J. WOŹNICZKA, *Marketing*, skrypt AE we Wrocławiu, Wrocław 1992.
- [4] W. J. KOSCHNIK, *Standard-Lexikon für Marketing Marktkommunikation*, Markt und Mediaforschung München, London, Oxford, Paris 1987.
- [5] N. A. HART, G. W. LAMB, *A career in Marketing Advertising and Public Relation*. Heinemann, London 1981.
- [6] M. RYDEL, *Public Relation*, „Businessman Magazine”, 1991/2.

Autorki są pracownikami naukowymi Instytutu Nauk Ekonomiczno-Społecznych Politechniki Wrocławskiej

TO WARTO PRZEŻYĆ!!!

## CENTRUM NEGOCJACJI I MARKETINGU

zaprasza na  
seminaria treningowe

### SZTUKA NEGOCJACJI

w dniach 27-29 stycznia i 26-28 lutego 1993

małe grupy, intensywny trening!

prowadzi Paweł J. Dąbrowski, autor książki „Praktyczna teoria negocjacji”

Już ponad  
trzystu uczestników!  
m.in.: **BIG, PAGED;**  
również na zamówienie:  
do tej pory: **FURNEL, LCL**  
**DOZAMET, Kredyt Bank SA,**  
**Polski Bank Rozwoju SA.**

w programie m.in.:

- Jak się przygotować
- strategia negocjacji
- techniki negocjacyjne
- komunikacja nlewerbalna
- rozpoznawanie manipulacji
- predyspozycje indywidualne

Informacje i zgłoszenia:

**CENTRUM NEGOCJACJI  
I MARKETINGU**  
tel. 12-95-96, fax 15-08-42  
mgr Danuta Dąbrowska  
ul. Gruntowa 65  
04-906 Warszawa

Krystyna Kowalska

# Badania rynku zaopatrzeniowego w przedsiębiorstwie – dostawca

Badania rynku zaopatrzeniowego w przedsiębiorstwie nabierają coraz większego znaczenia, gdyż wynika to ze zrozumienia przekształceń otoczenia przedsiębiorstwa. Przekształcenia szeroko rozumianego otoczenia przedsiębiorstwa wyrażają się w<sup>1)</sup>:

- regionalnych i towarowych rozszerzeniach rynku zaopatrzeniowego,
- dynamicznych zmianach w położeniu i strukturze rynku,
- zmieniających się zadaniach zakupów.

Intensywność i systematyczność badań rynku zaopatrzeniowego jest gwarancją optymalnych zakupów. Obszar badań marketingowych obejmuje analizę rynku i zachowanie na rynku.

Analiza rynku zaopatrzeniowego jest następstwem badań podstawy struktury, które przedstawiają rynek w określonym czasie. Za pomocą analizy rynku chce się odzwierciedlić przekrój rynku zaopatrzeniowego i jego pojemność w czasie. Z tego powodu bada się w określonym czasie liczbę oferentów, ich zdolność produkcyjną, udział na rynku warunków konkurencyjności, możliwe drogi transportowe itp. Ważnym obszarem badań marketingowych jest analiza dostawców z przeprowadzoną analizą produktu, struktury i rozwoju rynku.

Przy analizie dostawców badaniom podlegają trzy grupy informacji dotyczące<sup>2)</sup>:

- przedsiębiorstwa-dostawcy,
- marketingu-mix dostawców,
- związków bilateralnych dostawców.
- Ogólne informacje o przedsiębiorstwie-dostawcy dotyczą następujących grup wielkości podstawowych, a mianowicie:

▲ adres, telefon, telefax, w przypadku dostawców zagranicznych informacje ogólne odnośnie: narodowości, języka, waluty;

▲ forma własności, stosunki własnościowe, przynależność do struktur organizacyjnych przemysłu;

▲ wielkość przedsiębiorstwa, wielkość obrotu, program produkcji i sprzedaży;

▲ struktura organizacyjna przedsiębiorstwa;

▲ sytuacja finansowa wraz z możliwościami osiągania zysków.

Pierwsza grupa informacji jest grupą wyjściową, od której zaczyna się wstępne rozpoznanie przedsiębiorstwa-dostawcy.

Grupa druga ujmuje takiego rodzaju informacje, jak: przynależność do określonego koncernu, czy przedsiębiorstwo-dostawca jest przedsiębiorstwem głównym czy zakładem filialnym? W przypadku występowania przedsiębiorstwa głównego i filialnego mogą wystąpić trzy rodzaje zależności między nimi:

▲ przedsiębiorstwo filialne dostawcy nie realizuje własnego programu produkcyjnego; z punktu widzenia badań rynku przedsiębiorstwo-filia jest oceniane tylko w ujęciu ogólnych interesów firmy;

▲ program produkcyjny przedsiębiorstwa głównego i filii jest identyczny; w tym przypadku należy poświęcić jednakową uwagę obydwu przedsiębiorstwom;

▲ przedsiębiorstwo-filia produkuje tylko części, które w przedsiębiorstwie głównym są kompletowane; wówczas przedsiębiorstwo-filia w badaniach rynku zaopatrzeniowego występuje jako poddostawca.

W trzeciej grupie informacji ważne do rozważenia są kwestie dotyczące zdolności produkcyjnej przedsiębiorstwa, polityki zaopatrzenia i możliwości zmienności programu produkcyjnego. W przypadku wielkości obrotu istotne są wiadomości co do obrotu ujętego ilościowo, wartościowo, statystycznie, dynamicznie. Poza tym należy wyróżnić obrót: ogółem, na poszczególnych produktach, wielkość obrotu w branży.

W przypadku struktury organizacyjnej należy poznać, jaka forma organizacyjna obowiązuje w danym przedsiębiorstwie-dostawcy. W praktyce występują bowiem liczne formy czyste i mieszane struktur organizacyjnych, np. sztabowo-liniowe, produktowe, dywizjonalne. Formy te współdecydują o możliwościach po-

dejnowania decyzji, ich sprawności i szybkości.

Dla kupującego ważne są również informacje dotyczące sytuacji finansowej przedsiębiorstwa-dostawcy i osiąganych zysków, w szczególności przeprowadzenie analizy bilansu. Na podstawie analizy bilansu można poznać wskaźniki płynności, aktywności, rentowności, zadłużenia. Przy wyborze dostawcy szczególnie należy zwrócić uwagę na wskaźnik płynności i zadłużenia. Wskaźnik płynności wskazuje na zdolność przedsiębiorstwa do wywiązywania się z zobowiązań w momencie ich wymagalności, a zadłużenie firmy wpływa ujemnie na jej zyski, a także zwiększa ryzyko.

■ Informacje dotyczące marketingu-mix obok informacji ogólnych są najważniejszymi informacjami o dostawcach. W ramach tych informacji należy uzyskać wiadomości o: produkcji, dystrybucji, warunkach umowy (kontraktu), komunikacji<sup>3)</sup>. Kupujący powinien mieć informacje o innowacjach produktowych, zmienności programu produkcyjnego, likwidacji produktu, dywersyfikacji produktu. W szczególności istotne są informacje o słabych i mocnych stronach techniki produkcji dostawcy, czy produkcja odpowiada najnowszemu stanowi techniki, czy park maszynowy jest stosunkowo nowy, czy dokonywane są naprawy i konserwacje maszyn i urządzeń produkcyjnych? Ważne są również informacje o udziale produktu w obrocie dostawcy, udziale w rynkach krajowych i zagranicznych oraz w kosztach produkcji. Może wystąpić bowiem niebezpieczeństwo, że zamawiany produkt będzie eliminowany z programu produkcji. Ważne jest również poznanie cyklu życia zamawianego produktu. Badanie dystrybucji obejmuje dwa pola badania: kanały zbytu i badanie systemów logistycznych. W szczególności ważne jest poznanie dróg zbytu, pośredników, dostawców, odbiorców, źródła dostaw, pośredników transportowych, magazynów sprzedaży,

rodzaju środka transportu, miejscowości, czasu dostawy, terminu dostawy.

Informacje dotyczące warunków umowy (kontraktu) ujmują takie dane, jak: warunki dostaw, zapłaty, kredytów, możliwe rabaty, bonifikaty, wysokość ceny. W tej grupie informacji ważne jest poznanie polityki cen i rabatów dostawców.

Polityka cen jest determinowana strukturą rynku, ale również głównym czynnikiem kształtującym ją są koszty. Analiza struktury kosztów powinna uwzględniać badania kosztów płac, materiałów, kosztów ogólnych. W badaniach rynku zaopatrzeniowego jest istotne, czy przy jakiejś okazji przedsiębiorstwo-dostawca podnosi ceny oferowanego produktu, a podwyższonymi kosztami obarcza odbiorcę, czy potrafi reagować na rynku, dopasowując wysokość ceny oferowanego produktu do warunków rynkowych.

Oprócz tego istotne jest, czy dostawca udziela w rzeczywistości takich gwarancji jakie zapewniał w badaniach marketingowych.

W aspektach komunikacji informacje dotyczą możliwości obsługi klientów, a w szczególności spełnienia żądań co do sprzedaży, opakowań, personalnej obsługi sprzedaży, posiadania instrukcji obsługi np. urządzenia lub instrukcji sposobu użycia produktu, środków reklamy, a także posiadania fachowych czasopism, prospektów, materiałów reklamowych.

■ Informacje dotyczące związków bilateralnych dostawcy dotyczą następujących obszarów<sup>4)</sup>:

▲ wzajemnych, jednostronnych zależności dostawca – odbiorca,

▲ wielostronnych zależności dostawca – konkurencja,

▲ powiązań odbiorców z konkurującymi ze sobą dostawcami,

▲ trwałość jednostronnych powiązań dostawca – odbiorca,

▲ wartości reklamy dostawcy dla określonego przedsięwzięcia.

Wzajemne jednostronne zależności dostawca – odbiorca należy rozpatrywać w dwóch aspektach: wzajemnych interesów i dostawcy-monopolisty. W przypadku wzajemnych interesów należy rozpatrzyć, czy odbiorca jest głównym dla dostawcy klientem, czy też drugoplanowym i w jaką siłę rynkową wyposażeni są względem siebie odbiorca i dostawca? Wzajemne jednostronne związki wynikające z wzajemnych interesów dostawca – odbiorca oparte są na partnerstwie stron.

W przypadku dostawcy-monopolisty występuje bezpośrednia zależność od dostawcy, który na rynku może ograniczać do zera siłę przetargową odbiorcy.

Jeżeli dostawca jest powiązany z przedsiębiorstwami, które są konkurencyjne we wzajemnych interesach lub długookresowych umowach dostaw, to dla przedsiębiorstwa-odbiorcy współpraca z nim może stanowić ryzykowne przedsięwzięcie.

W przypadku, jeżeli występują na rynku konkurujący ze sobą dostawcy, należy zbadać, czy wytrzymują oni ze sobą konkurencję pod względem technicznym i ekonomicznym. W tej sytuacji może nastąpić poprawa parametrów produktów w zakresie technicznego know-how.

Trwałość jednostronnych powiązań dostawca-odbiorca ma wady i zalety.

Niewątpliwą zaletą jest to, że przedsiębiorstwo – odbiorca ma stałych dostawców, którym może zaufać co do jakości produktu i warunków umowy. Wadą natomiast jest wystąpienie niebezpieczeństwa, że odbiorca uzależnia się od określonego, stałego dostawcy pod względem technicznego rozwoju produktów. Z tego też względu specjalnej ocenie powinni podlegać dostawcy, z którymi dotychczas nie prowadziliśmy interesów. Nowi dostawcy, z punktu widzenia potrzeb zaopatrzenia, mogą okazać się godni zaakceptowania.

Analiza rynku zaopatrzeniowego, szczególnie analiza dostawców jest podstawą podejmowania decyzji w codziennej pracy działu zakupów. Służy ona do podejmowania decyzji w takich dziedzinach, jak:

- wybór dostawców i poszukiwanie tych nowych korzystniejszych;
- substytucja materiałowa;
- wzmocnienie kontaktów z dostawcami i poznanie ich pozycji na rynku;
- polityka zaopatrzeniowa wewnątrz przedsiębiorstwa i poza nim;
- planowanie zaopatrzenia;
- informacje dla innych działów w przedsiębiorstwie, np. działów produkcji, konstrukcji.

#### Przypisy

<sup>1)</sup> W. TUSSING: *Materialwirtschaft und Einkauf*, Gabler Verlag, Wiesbaden 1990, s. 105.

<sup>2)</sup> F. BLOM: *Beschaffungsmarktforschung*, Gabler Verlag, Wiesbaden 1982, s. 59.

<sup>3)</sup> H.-Ch. PFOHL: *Logistiksysteme, Betriebswirtschaftliche Grundlagen*, Springer – Verlag, Berlin, 1990, s. 64-67.

<sup>4)</sup> W. TUSSING: jak wyżej, s. 120.

Autorka jest profesorem w Instytucie Ekonomiki Przemysłu Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach.

Już po 7 dniach Państwo będą mogli odpowiedzieć na pytanie:

## Jak opanować procesy jakości?

Praktyczny przewodnik napisany przez francuskiego konsultanta Didiera Noyé wysyłamy po otrzymaniu poniższego zamówienia lub jego kserokopii.

Nazwisko ..... Imię .....

Firma ..... Stanowisko .....

ulica ..... kod ..... miasto .....

zamawiam ..... egz. książki Didiera Noyé i informuję, że kwota ..... zł (... x 240.000 zł)

została wpłacona na konto Redakcji „Przeglądu Organizacji”, ul. Sienkiewicza 12, 00-010 Warszawa.

Bank Gdański IV O/Warszawa nr 300009-19132

Monika Kostera

# Planowanie polityki zatrudnienia (II)

Przy analizie podaży personelu uwzględniamy dwa źródła siły roboczej: wewnętrzne i zewnętrzne. Przede wszystkim poddaje się analizie wewnętrzne źródła personelu, a więc pulę pracowników już zatrudnionych w firmie. Następnie realizuje się trendy na zewnętrznym rynku pracy.

W małej firmie nie ma problemu z planowaniem personelu. Pracownicy dobrze się znają, na ogół znają też swoje plany i możliwości. W dużej organizacji konieczne jest korzystanie z wewnętrznych systemów zbierania i przetwarzania informacji. Żeby ustalić, jaka będzie przyszła podaż personelu wewnątrz organizacji, sięgamy do następujących źródeł:

■ **Rejestr kadry kierowniczej**, zawierający dane dotyczące menedżerów, ich doświadczenia z pracy, wykształcenia, umiejętności, wyników w pracy, osobistych celów i aspiracji etc.

■ **Księga sukcesorów**, zawierająca informacje dotyczące aktualnej obsady wszystkich stanowisk pracy w przedsiębiorstwie i potencjalnych kandydatów wewnątrz firmy zdolnych i chętnych do przyjęcia stanowiska pracy w razie wystąpienia wakatów. Księga sukcesorów przypomina schemat organizacyjny, gdzie przy każdym stanowisku pracy figuruje nazwisko osoby aktualnie je zajmującej oraz, w kolejności priorytetowej, potencjalni kandydaci do objęcia go w przyszłości. Księga sukcesorów zawiera także informacje o wykształceniu pracowników, ich wynikach pracy, stażu pracy, roku przejścia na emeryturę, obszarach, w których dany pracownik celuje oraz tych, w których musi uzupełnić wiedzę etc.

■ **Rejestr kwalifikacji** jest bazą danych o pracownikach poza kadrą kierowniczą. Rejestr ma ułatwiać decyzje o awansowaniu pracowników bądź o przesuwaniu ich na inne stanowiska pracy. Baza danych zawiera takie informacje, jak dane biograficzne o pracownikach, ich doświadczenie w pracy, umiejętności

i wiedza, dyplomy i ukończone kursy, wyniki okresowej oceny etc.

■ **Analiza Markova**, projekcja trendów w przeszłości (omówiona już wcześniej).

■ **Przyjęcie docelowych wskaźników fluktuacji** – funkcja personalna ma ten cel zrealizować, np. doprowadzić do tego, by starsi pracownicy opuścili firmę (przeszli na wcześniejsze emerytury).

■ **Macierze transakcyjne** – macierz ilustrująca wszelkie zmiany w potencjale społecznym organizacji (awanse, degradacje, przeniesienia, przyjęcia do pracy, fluktuacje). Macierz ukazuje drogę pracowników od momentu wejścia do organizacji, poprzez różne stanowiska pracy, aż do jej opuszczenia.

Żeby sporządzić macierz transakcyjną dokonujemy stratyfikacji organizacji (kryteriami mogą być płace, wyniki pracy, zakres odpowiedzialności etc. – najczęściej jest to płaca). Następnie ustalamy interesujący nas przedział czasu. Na macierzy zaznaczamy stopniowo wszelkie zmiany przejścia pracowników z jednej komórki do drugiej, jakie zajmują miejsce w wybranym okresie (a więc między momentem I a II).

Poniższa macierz (rys. 1) ilustruje przesunięcia oraz ścieżki kariery w ramach przedsiębiorstwa. W dłuższym

okresie przedstawia charakterystyczne wzorce obsady stanowisk.

W naszym przykładzie stanowisko A jest „ślepy maulkiem” jeśli chodzi o możliwość robienia kariery. Pracownicy przyjęci do pracy na to stanowisko już na nim pozostają. Szczytem kariery w firmie są stanowiska D i H (tu kończą się dwie ścieżki kariery). Stanowiska, z których rozpoczyna się karierę w organizacji, to stanowiska A, E, G i H.

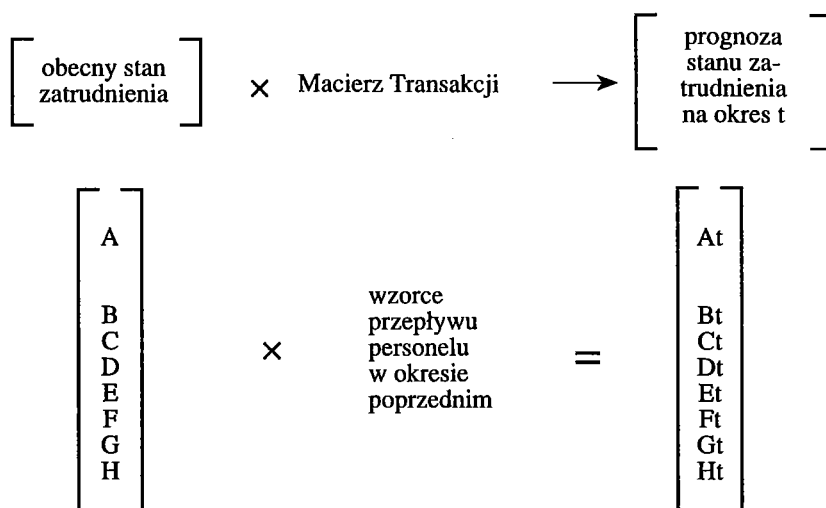
Na podstawie macierzy transakcyjnej możemy obliczyć procentowy wskaźnik „ruchliwości” personelu w organizacji. Możemy też sporządzić plany karier (jeśli pragnie się osiągnąć stanowisko H, to należy wejść do organizacji poprzez G).

Macierz może także służyć jako podstawa do prognozowania. Przy założeniu, że przyszłe przepływy pracowników w organizacji będą dokładnie takie same, jak w przeszłości, za pomocą macierzy obliczamy, jaki będzie stan zatrudnienia na poszczególnych stanowiskach pracy. Jest to metoda bardzo pożyteczna, gdyż nie pracuje się na danych zagregowanych, lecz uzyskuje dane dotyczące konkretnych miejsc w organizacji. Prognoza za pomocą macierzy dokonywana jest w sposób, który ilustruje rysunek 2.

Rys. 1

stanowiska pracy wg płacy		O K R E S I I								odejścia	Suma
		A	B	C	D	E	F	G	H		
O	A	1,00								—	1,00
K	B	0,10	0,70							0,20	1,00
R	C		0,12	0,60	0,01						1,00
E	D		0,08	0,33	0,56						1,00
S	E					0,77	0,12				1,00
	F					0,20	0,62	0,07		0,11	1,00
I	G							0,25	0,70	0,05	1,00
	H							0,03	0,86	0,11	1,00
nowo zatrudnieni		0,10				0,30		0,40	0,20		1,00

Rys. 2



## Zewnętrzny rynek pracy

Nieco trudniej jest precyzyjnie przewidzieć podaż na zewnętrznym rynku pracy. Pomogą nam w tym dane demograficzne, dotyczące w szczególności trendów w zakresie liczby osób w wieku produkcyjnym, chętnych do podjęcia pracy, a także dane dotyczące poziomu i kierunków wykształcenia ludności.

Dobrze jest, jeśli przedsiębiorstwo zidentyfikuje interesujące ze swojego punktu widzenia, źródła pracowników, takie jak uczelnie, szkoły etc., których absolwenci są możliwymi i interesującymi kandydatami na pracowników przedsiębiorstwa. By ustalić, jakie to mogą być źródła, można prowadzić statystykę przez pewien okres i odnotowywać, skąd do firmy przybyło ilu pracowników oraz jak firma ocenia ich wkład pracy, umiejętności i postawę. Na tej podstawie można po pewnym czasie wyciągnąć wnioski co do tego, jakie zewnętrzne źródła rekrutacji dotychczas najlepiej się sprawdziły. Należy następnie utrzymywać kontakt z tymi źródłami, zbierać informacje dotyczące kierunków kształcenia, specjalizacji, umiejętności zdobywanych przez uczniów/studentów.

## Porównanie popytu z podażą

Kolejną fazą sporządzania planu personelu jest porównanie przewidywanej podaży z przewidywanym popytem na siłę roboczą (*gap analysis*) i ustalenie, czy wielkości te zgadzają się ze sobą.

Niekiedy, bardzo rzadko, tak w istocie jest. Wówczas nie planujemy żadnych działań, dążymy jedynie do utrzymania obecnej liczby i jakości personelu. Na ogół nawet jeśli globalnie występuje stan równowagi między popytem a podażą, występują istotne różnice w podgrupach

pracowników, np. na określonych stanowiskach, w jednostkach organizacyjnych, między kwalifikacjami a wymogami stanowiska etc. By zaradzić lokalnym brakom równowagi możemy zaplanować system degradacji, awansów i przesunąć, wraz z programem kształcenia pracowników, by zapewnić odpowiednią obsadę wszystkich stanowisk pracy.

Na ogół będziemy mieli do czynienia z globalną nierównowagą, mniejszą bądź większą, z przewagą popytu bądź też podaży.

Przy porównywaniu ze sobą wielkości popytu i podaży, zadajmy sobie następujące pytania:

- czy występuje rozbieżność między przewidywanymi wielkościami popytu i podaży?
- jakie są aktualne trendy w zakresie produktywności, wydajności i wynagrodzenia? Jakież są tendencje w zakresie kosztów?
- czy występuje zwiększona fluktuacja pracowników na pewnych stanowiskach pracy, na określonych poziomach hierarchii?
- czy występuje zwiększona fluktuacja pracowników w pewnych grupach wiekowych?
- czy dają się zaobserwować problemy w zakresie realizacji kariery zawodowej (zablokowane ścieżki karier)?
- czy organizacja dysponuje wystarczającą liczbą (i jakością) kandydatów na stanowiska kierownicze?
- czy występuje niedobór krytycznych umiejętności?

## Nadmiar pracowników

Czasami okaże się, że wystąpi w przyszłości sytuacja nadmiaru personelu. Wówczas możemy zaplanować program

mający na celu perspektywiczne ograniczenie zatrudnienia. Należy zaznaczyć, że dzięki planowaniu personelu organizacje na ogół unikają bolesnego szoku nagłego nadmiaru pracowników, gdy jedynym wyjściem z krytycznej sytuacji mogą być działania nagłe, drastyczne i bolesne, z dużym prawdopodobieństwem witane w sposób podobnie dramatyczny przez pracowników i ich związki zawodowe. Planowanie personelu daje kierownictwu możliwość ewolucyjnego, miękkiego przygotowania zmian.

W skład programu redukcyjnego wejść mogą następujące działania:

- ograniczenie zatrudnienia – a nie zastąpienie pracowników opuszczających firmę nowymi;
- ograniczenie godzin pracy – redukcja nadgodzin czy nawet ogólna redukcja godzin pracy;
- wcześniejsze emerytury – opracowanie atrakcyjnych ofert wcześniejszego przechodzenia pracowników na emeryturę;
- zamrożenie rekrutacji zewnętrznej – wypełnianie wszystkich wakatów kandydatami pochodzącymi z wewnętrznego rynku pracy, identyfikacja stanowisk pracy przeznaczonych perspektywicznie do likwidacji;
- zwolnienia grupowe – jest to krok ostateczny, wiążący się z wysokimi kosztami materialnymi i społecznymi. Należy starać się unikać zwolnień grupowych, np. poprzez negocjacje ze związkami zawodowymi, mające na celu polubowne obniżenie stawek wynagrodzenia.

## Niedobór pracowników

W sytuacji niedoboru pracowników należy zaplanować działania mające na celu zwiększenie zatrudnienia. Jeśli niedobór jest niewielki i przejściowy, wystarczy jeżeli zaplanujemy pracę w nadgodzinach. Jeśli stwierdzimy niedobór pracowników wykwalifikowanych, możemy zaplanować program szkolenia pracowników. Gdy niedobór jest poważny, zaradzić mu możemy przygotowując wcześniej akcję rekrutacyjną. Jeśli starannie ją zaplanujemy, unikniemy przykrych sytuacji „nagłego ostrego niedoboru”, gdy zatrudnia się pracowników „z łapanek”, co często mści się na przedsiębiorstwie.

Autorka jest pracownikiem naukowym w stopniu doktora Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego



Tadeusz Witkowski

# Zastosowanie systemu eksperckiego w określaniu prawdopodobieństwa sukcesu w przetargu

Pomyślne wyniki zastosowania systemów eksperckich w takich dziedzinach, jak medycyna, chemia i matematyka, stały się podstawą rozpoczęcia prac związanych z konstrukcją tego typu systemów wspomagania decyzji w dziedzinie zarządzania. Już w połowie lat osiemdziesiątych nastąpiło pomyślne zastosowanie systemów eksperckich przy analizie finansowej, wyborze portfela zamówień, w diagnostyce problemów zarządzania, projektowaniu baz danych i baz wiedzy.

Dane wskazują na wzrost zapotrzebowania na tego rodzaju oprogramowanie wspomagające proces podejmowania decyzji („Artificial Intelligence Industry Revenues” 1988, 1989; „Expert Systems” 1989). Roczny dochód ze sprzedaży systemów sztucznej inteligencji, w tym systemów eksperckich, wyniósł, tylko w USA, już w 1988 r. około 1 mld dol. i ciągle rośnie.

Systemy eksperckie dla celów zarządzania, podobnie jak i wszystkie pozostałe, są projektowane na podstawie:

- pozyskania informacji (wiedzy) od ekspertów w danej dziedzinie;
- organizacji (reprezentacji) otrzymanej informacji w postaci bazy wiedzy;
- wykorzystania bazy wiedzy do otrzymania wniosków (algorytm generacji rozwiązania).

Podstawowe człony systemu eksperckiego przedstawione są na rys. 1. Jednakże charakterystyczną cechą systemów eksperckich konstruowanych na potrzeby menedżerów jest uwzględnienie specyfiki problemów zarządzania, które w większości przypadków są bardzo trudne do formalizacji, a proces podejmowania decyzji odbywa się w warunkach ryzyka i niepewności.

Przedstawiony niżej system ekspercki w postaci programu komputerowego był wykorzystywany do wspomagania decyzji przy modelowaniu działalności finansowo-produkcyjnej przedsiębiorstw

uzyskujących zamówienia w przetargu. Modelowanie było realizowane w postaci gry decyzyjnej „GRABUD” w której brało udział kilku uczestników [4].

Dla reprezentacji wiedzy w systemie eksperckim nazywanym dalej „TARG” można wykorzystać, przy opracowaniu bazy danych, następujące reguły produkcyjne:

1. JEŻELI narzut rośnie, TO prawdopodobieństwo sukcesu w przetargu zmniejsza się;
2. JEŻELI narzut zmniejsza się, TO prawdopodobieństwo sukcesu w przetargu rośnie;
3. JEŻELI sytuacja rynkowa pogarsza się, TO narzut zmniejsza się;
4. JEŻELI sytuacja rynkowa polepsza się, TO narzut rośnie.

Przy tym sytuacja rynkowa przedstawiona jest w funkcji od  $m$  i  $n$ , tj.  $=f(m,n)$ , gdzie  $m$  – liczba przedsiębiorstw uczestniczących w przetargu,  $n$  – liczba zamówień przedstawionych do przetargu.

Przy prawie jednakowych kosztach produkcji poszczególnych przedsiębiorstw, tak jak w jednym z wariantów gry decyzyjnej, dane reguły dość adekwatnie opisują rozpatrywany obiekt.

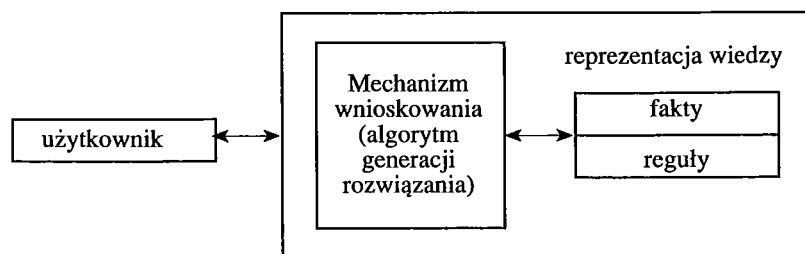
Założmy, że decydent uczestniczący w przetargu sprognozował na podstawie analizy sytuacji rynkowej, że ta uległa pogorszeniu w stosunku do poprzedniego okresu. W takim przypadku celem decydenta jest właściwy wybór zachowania się w przetargu.

Do rozpatrywanego przykładu jest konieczne, aby w warunkowej części jakiegokolwiek reguły występował warunek: „sytuacja rynkowa pogarsza się”. Jak widzimy, taki warunek występuje tylko w regule 3. Zgodnie z tą regułą można wnioskować zmniejszenie wielkości narzutu przez decydenta. Sytuacja rynkowa jest jeszcze opisana za pomocą reguły 4. Jednak ten warunek nie odpowiada wyjściowemu stanowi zachowania się w przetargu (przy wybranym przez decydenta kryterium – zwycięstwa w przetargu i osiągnięcia zysku) i dlatego reguła 4. w dalszym toku rozumowania nie będzie uczestniczyć. Jednak łańcuch rozumowania nie jest jeszcze zakończony, ponieważ reguła 3. z kolei powoduje wystąpienie nowej sytuacji: „narzut zmniejsza się”.

W danym przypadku należy koniecznie sprawdzić, czy taka sytuacja nie doprowadzi do innych wniosków. Można zauważyć, że w regule 1. brakuje właściwego warunku, w regule 2. on występuje. Wówczas powstaje nowa sytuacja: „prawdopodobieństwo sukcesu w przetargu rośnie” i proces wnioskowania przebiega dalej.

Następnie odbywa się sprawdzanie wszystkich reguł, ale ponieważ w żadnej regule w części warunkowej nie występuje zapis „prawdopodobieństwo sukcesu w przetargu”, proces wnioskowania kończy się. Decydent w ten sposób otrzymuje wniosek: „Kiedy sytuacja rynkowa pogarsza się, narzut należy

Rys. 1 PODSTAWOWE CZŁONY SYSTEMU EKSPERCKIEGO



zmniejszyć i wtedy prawdopodobieństwo sukcesu w przetargu rośnie”.

W ten sposób pracę takiego systemu eksperckiego, podobnie jak i innych systemów, w których wnioskowanie logiczne opiera się na zasadzie wnioskowania zstępującego (rys. 2) można przedstawić w następujący sposób. System zawiera opisanie wielu sytuacji, dla każdej z których poszukuje on w bazie danych reguły, typu: JEŻELI „warunek”, TO „decyzja”. W warunkowej części tych reguł zawarty jest odpowiedni warunek, a zgodnie z częścią decyzyjną reguły, każda z nich może generować nowe sytuacje, które są dodawane do już istniejących. System przetwarza każdą nową wygenerowaną sytuację, przy czym proces wnioskowania kończy się, kiedy są już rozpatrzone wszystkie sytuacje.

Rozpatrzmy bazę wiedzy systemu eksperckiego „Targ”. Przedstawimy, w jaki sposób decydent może wprowadzić reguły bezpośrednio do bazy wiedzy i wykorzystywać je do podejmowania decyzji podczas przetargu. Wszystkie zmienne wymagane do pracy z systemem można oznaczyć w następujący sposób: NARZUT – narzut na przedstawione do przetargu oferty; SYTRYN – istniejąca sytuacja rynkowa; PRAWSU – prawdopodobieństwo sukcesu w przetargu.

Stosując przedstawione wyżej oznaczenia zmiennych opisujących przetarg, reguły produkcji można zapisać w następujący sposób:

1. JEŻELI NARZUT rośnie, TO PRAWSU zmniejsza się
2. JEŻELI NARZUT zmniejsza się, TO PRAWSU rośnie
3. JEŻELI SYTRYN pogarsza się, TO NARZUT zmniejsza się
4. JEŻELI SYTRYN polepsza się, TO NARZUT rośnie

Rozpatrzmy niektóre metody reprezentacji informacji niepewnej do określenia prawdopodobieństwa sukcesu w przetargu. Zgodnie z modelem Bayesa prawdopodobieństwo warunkowe, tj.

prawdopodobieństwo tego, że nastąpią dwa zdarzenia  $e$  i  $s$ , przy czym  $e$  nastąpi jako pierwsze, jest równe prawdopodobieństwu wystąpienia zdarzenia  $s$ , jeżeli wiadomo, że nastąpiło zdarzenie  $e$ , pomnożonemu przez prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia  $e$ . W systemach eksperckich wykorzystuje się także często równanie prawdopodobieństwa warunkowego w innych postaciach. Przy wykorzystaniu podejścia Bayesa do określenia wzrostu prawdopodobieństwa sukcesu w przetargu, do opisanego reguły produkcji wprowadzimy następujące oznaczenia: ROS – rośnie, ZMN – zmniejsza się, POL – polepsza się, POG – pogarsza się. Do rozwiązania tego problemu wykorzystuje się [3] zasadę wnioskowania wstępującego (rys. 2), ponieważ przeprowadza się poszukiwanie przyczyn na podstawie znanego wyniku. System realizujący wstępujące rozumowanie poszukuje więc w części decyzyjnej reguł produkcji wniosku „prawdopodobieństwo sukcesu w przetargu rośnie”. Na początku wykorzystywana jest reguła 2., tj. „PRAWSU=ROS” pod warunkiem, że „NARZUT=ZMN”, a następnie reguła 3. i obliczane są prawdopodobieństwa  $P(\text{PRAWSU}=\text{ROS})$  oraz  $P(\text{NARZUT}=\text{ZMN})$  na podstawie wzoru Bayesa.

System ekspercki realizując proces wnioskowania i wykorzystując wartości prawdopodobieństw warunkowych, zmiennych lingwistycznych zbiorów rozmytych oraz współczynników pewności określa wartość prawdopodobieństwa sukcesu w przetargu.

W systemie eksperckim procedura wnioskowania pracuje z niepewnymi danymi, z nieokreślonością, tj. innymi słowami w świecie rzeczywistym. Obecnie istnieje wiele sposobów pracy z niepewnymi danymi. W tym celu wykorzystuje się logikę Bayesa, logikę rozmytą, logikę wieloznaczną, współczynniki pewności i inne. W praktyce okazało się, że wszystkie wyżej przed-

stawione metody rozumowania rozmytego dobrze odgrywają swą rolę w procedurach wnioskowania.

Wykorzystanie zmiennych lingwistycznych w systemach eksperckich jest jedną z metod reprezentacji informacji niepewnej. Zmienna lingwistyczna może przyjmować różne znaczenia z pewnego zakresu, granice którego mogą zmieniać się w zależności od występujących sytuacji. Stosując zmienne lingwistyczne, można obliczyć wartość niektórych prawdopodobieństw, lecz w tym celu należy ściślej skonkretyzować te zmienne. Użytkownik systemu eksperckiego ma możliwość dodawania do tych zmiennych określenia, na przykład „mała” lub „duża”.

Jest zrozumiałe, że określenie „bardzo małe” prawdopodobieństwo sukcesu w przetargu odpowiada określeniu „bardzo duży” narzut i odwrotnie.

Rozpatrzmy współczynniki pewności, które wprowadzane są przy opracowaniu systemów eksperckich w związku z tym, że reguły heurystyczne typu „JEŻELI – TO” oparte są wyłącznie na doświadczeniu decydenta i nie może on być całkowicie pewny, że znaczenia, które on określa dla zmiennych, są absolutnie właściwe.

Współczynnik pewności określony przez Shortliffe’a rozpatrywany jest jako różnica między miarą wiarygodności a miarą niewiarygodności. Miara wiarygodności reprezentuje stopień potwierdzenia (wzmocnienia) hipotezy przez obserwację. Miara niewiarygodności reprezentuje stopień niepotwierdzenia (osłabienia) hipotezy przez obserwację. Każda hipoteza w systemie eksperckim ma swój własny współczynnik pewności, określający prawdopodobieństwo obecności obserwacji lub potwierdzenia hipotezy.

Przedstawione wyżej podejście [2] wykorzystujące wartości współczynników pewności przy określaniu prawdopodobieństwa sukcesu w przetargu można przedstawić w następujący sposób:

#### Reguła 1

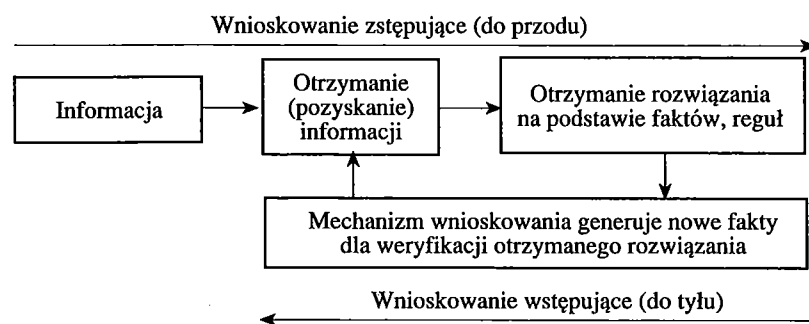
JEŻELI w przetargu będzie duża liczba przedsiębiorstw (a) LUB w przetargu będzie przedłożona mała liczba prac (b) TO sukces w przetargu zmniejszy się (h)

#### Reguła 2

JEŻELI narzuty w ofertach uczestników przetargu będą niskie (c) I koszty wykonania prac przez uczestników będą niskie (d) TO sukces w przetargu zmniejszy się (h).

Jeżeli przyjmemy, że wartość współczynnika pewności dla obserwacji

Rys. 2 SPOSOBY WNISKOWANIA SYSTEMU EKSPERCKIEGO



są następujące (a)= $P_1=0,8$ ; (b)= $P_2=0,75$ ; (c)= $P_3=0,4$ ; (d)= $P_4=0,5$  wtedy hipoteza, że sukces w przetargu zmniejsza się, potwierdzana jest na poziomie  $P_5$ , którego wartością jest większe z dwóch prawdopodobieństw  $P_1$  i  $P_2$  przez regułę 1 oraz na poziomie  $P_6$ , którego wartością jest mniejsze z dwóch prawdopodobieństw  $P_3$  i  $P_4$  przez regułę 2.

W ogólnym przypadku zasadę określania współczynników pewności w procesie logicznego wnioskowania można przedstawić w następujący sposób: wybiera się maksymalną wartość współczynnika pewności spośród współczynników dla warunków reguły rozdzielonych operatorem logicznym I; jeżeli w regule jest operator LUB, należy wybrać maksymalną wartość spośród współczynników pewności dla wszystkich warunków reguły, rozdzielonych operatorem I i dla wszystkich warunków połączonych operatorem LUB; pomnożyć wybrany współczynnik pewności danej reguły, a następnie, jeżeli istnieje kilka reguł z jednakowym wnioskiem logicznym, wybrać maksymalną wartość współczynnika pewności spośród wszystkich otrzymanych wartości (współczynników pewności).

Stosując określoną wyżej zasadę Shortliffe'a można zauważyć, że połączona (wspólna) miara wiarygodności jest wyższa niż przy uwzględnieniu obserwacji wziętych oddzielnie.

Przedstawiona zasada dopuszcza także możliwość, podobnie jak w przypadku danych, uwzględniania stopnia niepewności reguł. Każda reguła ma „współczynnik osłabienia”, wartości od 0 do 1, przedstawiający niezawodność tej reguły. Współczynniki osłabienia dla modelu wykorzystywanego w procesie podejmowania decyzji mogą być uściślone na każdym etapie decyzyjnym, w zależności od sukcesu w przetargu.

Tadeusz Witkowski

#### Bibliografia

- [1] Z. BUBNICKI. *Wstęp do systemów ekspertowych*. PWN, Warszawa 1990, s. 184
- [2] L. BOLC, W. BORODZIEWICZ, M. WÓJCIK. *Podstawy przetwarzania informacji niepewnej i niepełnej*. PWN, Warszawa, 1991, s. 136
- [3] R. KOWALSKI. *Logika w rozwiązywaniu zadań*. WNT, Warszawa 1989, s. 288
- [4] T. WITKOWSKI. *The characteristic function and expert system constructions determining probable success in the competition tenders*. Preprints of the IFAC/IFORS/IIASA/TIMS Workshop on „Support Systems for Decision and Negotiation Proces”, Warsaw 1992

Autor, doktor inżynier, jest specjalistą ds. organizacji produkcji w Fabryce Wyróbów Precyzyjnych VIS Warszawa

### Marcin Bielski „Organizacje – istota, struktury, procesy” Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

W Wydawnictwie Uniwersytetu Łódzkiego ukazała się obszerna monografia Marcina Bielskiego pt. „Organizacje – istota, struktury, procesy”.

We „Wstępie” Autor zapowiada, że „czytelnik znajdzie w tym opracowaniu całościowe (na ile jest to możliwe) ujęcie teorii organizacji i zarządzania”. Trzeba od razu dodać, że jest to ujęcie systemowo-sytuacyjne, które M. Bielski przeciwstawia koncepcji budowy teorii organizacji i zarządzania w przekroju funkcji zarządzania (planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie), akceptowanej i praktykowanej w Polsce przez „poważne autorytety naukowe”. Zresztą owa koncepcja procesu zarządzania, zaczerpnięta z kierunku uniwersalistycznego, ma zwolenników nie tylko w Polsce.

Praca M. Bielskiego zawiera wiele elementów oryginalnych; zaliczam do nich m. in. jego własną koncepcję klasyfikacji nurtów, kierunków i szkół w nauce organizacji i zarządzania, którą uważam za nadszycząj interesującą, chociaż odmienną od prezentowanej w moich pracach. Podobnie zrobiła na mnie duże wrażenie lektura tego fragmentu, który traktuje o pojęciu zarządzania i pojęciach bliskoznacznych, takich jak sterowanie, kierowanie czy przywództwo. Moim zdaniem jest to najbardziej udana – na naszym gruncie – próba uporządkowania podstawowych pojęć teorii organizacji i zarządzania. Prof. Bielski wychodząc z koncepcji swego mistrza, prof. Jana Zieleniewskiego, poddaje ją krytycznej analizie porównawczej i idzie dalej, wykorzystując osiągnięcia współczesnego podejścia systemowo-sytuacyjnego, którego jest w Polsce jednym z najwybitniejszych reprezentantów.

Marcin Bielski, będąc wytrawnym znawcą historii myśli organizatorskiej, zwłaszcza polskiej, której swego czasu poświęcił rozprawę doktorską, właściwie zignorował szkołę klasyczną, ograniczając się tylko do drobnych wzmianek o Taylorze, Fayolu i Adamieckim. Co gorsza, do jednego zdania, jakie M. Bielski zechciał poświęcić Karolowi Adamieckiemu, zakradły się aż dwa błędy. Zdanie to brzmi: „Godzi się podkreślić fakt rzadziej przytaczany w literaturze przedmiotu, że dokładnie w tym samym czasie (co Taylor – przyp. Z. M.) podjął podobne badania w Rosji prof. Karol Adamiecki (do pierwszych publicznych prezentacji wyników badań

i propozycji obu tych twórców podstaw nauki organizacji i zarządzania doszło w 1903).” Otóż, po pierwsze, K. Adamiecki podjął badania nad organizacją prac zespołowych jako asystent szefa walcowni w Hucie Bankowa w Dąbrowie Górniczej i tam prowadził je przez wiele lat, a dopiero potem badania te kontynuował w Rosji, o czym pisze się w książce Adamieckiego pt. „O nauce organizacji”, z niepojętym dla mnie przyczyn nie powoływanej przez M. Bielskiego. Po drugie, rok 1903 nie był okresem „pierwszych publicznych prezentacji wyników badań i propozycji”, gdy chodzi o F. W. Taylora. Wiadomo bowiem, iż już w 1895 r. Taylor przedstawił w Amerykańskim Stowarzyszeniu Inżynierów Mechaników słynny referat pt. „System płacy od zadania”, który zwiastował późniejszą Taylorowską „rewolucję organizacyjną”. Daremnie by szukać w monografii M. Bielskiego drugiego po Taylorze najwybitniejszego przedstawiciela amerykańskiej myśli organizatorskiej H. Emersona, drugiego – obok H. Fayola – francuskiego klasyka H. Le Châteliera czy największego reprezentanta brytyjskiego naukowego zarządzania O. Sheldona. Biorąc więc do ręki najpoważniejszą francuską współczesną monografię B. Lussato („Krytyczne wprowadzenie do teorii organizacyjnych”) i tam znajduję wszystkie wymienione – tak bliskie mi – nazwiska, mając iskierkę nadziei, że być może przygotowując w przyszłości drugie wydanie „Organizacji” prof. Marcin Bielski okaże się łaskawszy dla przedstawicieli szkoły klasycznej.

Zb. Mar.

### Leszek Krzyżanowski „Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu” PWN, Warszawa, 1992

W świeżo wydanej książce prof. L. Krzyżanowskiego pt. „Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu” na s. 27 znajduje się tablica zatytułowana „Przegląd systematyzacji dorobku. Niektóre propozycje autorów amerykańskich, angielskich i niemieckich”. Jednym z siedmiu eksponowanych w tej tablicy autorów jest rodowity Francuz – Bruno Lussato, znany profesor Conservatoire des Arts et Métiers w Paryżu, największej francuskiej uczelni techniczno-ekonomicznej o wiekowych tradycjach. Przypuszczam, iż pomyłka co do narodowości Lussato wynika stąd, że prof. Krzyżanowski powołuje, jako źródło do wspomnianej tablicy, tłumaczenie głośnej pracy uczonego francuskiego na język angielski. Gdyby

jednak chodziło o sprostowanie tylko tej kwestii, nie pisałbym tych słów. Sprawa jest poważniejsza. Otóż Autor przytacza w tablicy i komentuje na s. 29-30, powołując się na B. Wawrzyniaka, trzy nurty (empiryczny, jakościowy i ilościowy), wyróżnione rzeczywiście przez B. Lussato, ale z punktu widzenia źródeł inspiracji szkół i kierunków występujących w nauce organizacji i zarządzania. Skoro jednak w tablicy systematyzacyjnej opracowanej przez L. Krzyżanowskiego większość pozycji stanowią nazwy szkół lub kierunków, to byłoby rzeczą naturalną przytoczyć, jakie szkoły i kierunki istnieją w nauce organizacji i zarządzania według B. Lussato. Tym bardziej, że w powoływanej przez L. Krzyżanowskiego książce problematyce tej poświęconej jest cały rozdział. Otóż, zdaniem Lussato, dorobek nauki organizacji i zarządzania można podzielić według kryterium chronologicznego na: kierunek klasyczny, kierunek behawioralny, kierunek matematyczny, szkołę systemów społecznych, szkołę neoklasyczną, ogólną teorię systemów. Szkoda, że w swej książce L. Krzyżanowski nie przytoczył właśnie systematyki Lussato, moim zdaniem bardziej adekwatnej do kontekstu zawartego w tablicy systematycznej.

Jeszcze bardziej rażące braki występują na s. 37 w tablicy „Propozycja systematyzacji dorobku według dominującego aspektu badawczego”. Otóż w tablicy tej daremnie byłoby szukać wśród reprezentantów kierunków, podejść, szkół lub głównych obszarów badań wielu wielkich nazwisk. Lussato w swej monografii poświęca obszernie wzmianki szkole O. Sheldona (s. 63-64) i szkole M. P. Follet (s. 65-66). L. Krzyżanowski w ogóle nie wymienia ani słynnego Anglika, ani równie znanej Amerykanki. To tak, jakby ktoś w historii literatury polskiej pominął Mikołaja Reja i Elżbę Orzeszkową.

Dziwi też pominięcie w tej tablicy Karola Adamieckiego. Kiedyś występowałem już na tych łamach przeciwko tezie, że to my, Polacy, dodajemy na listach najwybitniejszych przedstawicieli kierunku klasycznego nazwisko Adamieckiego. Powoływałem się wtedy na amerykańską „Encyklopedię Zarządzania” z 1963 r., która wśród trzech najwybitniejszych europejskich przedstawicieli tzw. naukowego zarządzania wymienia w porządku alfabetycznym: K. Adamieckiego, H. Fayola, i O. Sheldona. Wiadomo, że Adamieckiego wymienia w słynnej „Złotej Księdze” L. Urwick. Nazwisko naszego koryfeusza spotkałem w kilku podręcznikach francuskich. Nie bądnmy więc w przesadnej skromności bardziej papiescy niż sam papież...

**Witold Kieżun**  
**„Zarządzanie w państwach**  
**socjalistycznych (ZSRR i**  
**Europy centralnej)”**  
**de Gruyter, 1991**

Książka Witolda Kieżuna poświęcona jest prakseologicznej analizie organizacji i zarządzania w systemie socjalistycznym w okresie od Rewolucji Październikowej (1917 r.) do chwili obecnej, tj. do poważnego kryzysu ideologicznego i ekonomicznego.

Analiza ta jest oparta na oryginalnych badaniach prowadzonych przez ostatnie 25 lat i poważnym doświadczeniu w zakresie zarządzania i działalności akademickiej. Książka jest podzielona na 3 części:

- Omówienie krytyczne prototypu zarządzania w ZSRR jako modelu dla innych krajów socjalistycznych.
- Omówienie krytyczne systemu organizacji i zarządzania w Polsce.
- Omówienie różnic w systemach socjalistycznego zarządzania i organizacji adaptowanych w krajach Europy Centralnej, Bułgarii, Czecho-Słowacji, Polsce, NRD i na Węgrzech.

Książka prezentuje 70 lat rozwoju i wdrożeń nauk organizacji i zarządzania w krajach socjalistycznych. Autor, profesor Uniwersytetu Warszawskiego i Uniwersytetu w Montrealu, bezpośrednio stykał się z praktyką gospodarki planowej, mógł porównać te doświadczenia z osiągnięciami teorii w krajach zachodnich. Poświęcił wiele lat na badania, o czym świadczy ok. 525 pozycji bibliograficznych.

Książka jest przeznaczona dla czytelnika z obszaru wykorzystującego literaturę angielskojęzyczną. Spełnia więc poważną funkcję informatora o Polsce i szczególnie o jej wkładzie w rozwój nauk organizacji i zarządzania. Autor prezentuje sposoby wykorzystania poszczególnych dziedzin wiedzy w naukach organizacji i zarządzania np. organizacji procesów produkcyjnych, prakseologii, ergonomii, socjologii, psychologii, administracji, ekonomii, cybernetyki, badań operacyjnych, informatyki.

Książka powinna znaleźć się w każdej bibliotece instytutów, wydziałów i katedr OiZ i stanowić materiał seminaryjny. Zasluguje również na szczegółowe opinie w czasopiśmie poświęconych zagadnieniom nauk organizacji i kierownictwa, jest przykładem „dobrej roboty” i przygotowuje do globalnej analizy i dalszego rozwoju nauk organizacji i zarządzania.

## Szukamy młodych researcherów i tłumaczy

### Redakcja

**„Przeglądu Organizacji”**  
 nawiąże współpracę ze  
 studentami

- wydziałów (kierunków) organizacji i zarządzania,
- anglistyki, germanistyki i romanistyki.

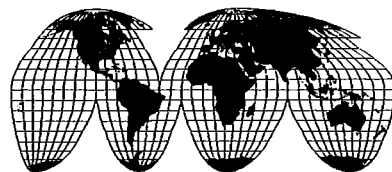
### Zgłoszenia zawierające:

- adres (dom, akademik), telefon (może być kontaktowy),
- (ewentualnie) list polecający promotora, opiekuna naukowego

prosimy nadsyłać do  
 redakcji:

„Przegląd Organizacji”  
 ul. Sienkiewicza 12, pok. 711  
 00-010 Warszawa

# PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



## Nowi guru zarządzania

Byrne John. A.: *Management's New Guru. Business In Hungry for Fresh Approaches to the Global Marketplace*, „Business Week”, 31 VIII 1992. USA

Zanim przeczytasz, odpowiedz:

- Czy pracujesz w instytucji o „uczącej się organizacji” (*learning organization*)?
- Czy kierownik porusza temat „przeprojektowania procesu prowadzenia interesów” (*business process reengineering*)?
- Czy twoje przedsiębiorstwo ma rozsądną „architekturę organizacyjną” (*organizational architecture*)?
- Czy „konkurujesz gospodarczym czasem” (jesteś *time – based competitor*)?
- Czy twoje przedsiębiorstwo podnosi poziom swojej „zasadniczej specjalizacji” (*core competence*)?

Jeśli te magiczne słowa oraz ich twórcy – wielcy guru w dziedzinie zarządzania – są ci znani tylko ze słyszenia, to raczej nie możesz uważać się dzisiaj za naprawdę nowoczesnego menedżera. Co gorsza i ty, i twoje przedsiębiorstwo możecie przegapić oferowane na giełdzie pomysłów sposoby i możliwości stania się firmą bardziej konkurencyjną.

Zapewne znasz niektóre z 25 książek Petera F. Druckera i przyswoiłeś sobie te najlepsze, dotyczące jakości, pomysły W. Edwardsa Deminga. Ale Drucker ma dziś 82 lata, a Deming 91. Tom Peters, najchętniej dziś cytowany guru, pozostaje

na scenie. Ale od lat głosi on w zasadzie jedno przesłanie, żeby być szczerym i uczciwym wobec klienta.

### Nowy żargon

Menedżerowie odczuwają coraz większy głód nowych koncepcji. Przedsiębiorstwa amerykańskie wydają 13,9 miliarda \$ na konsultacje i doradców – podczas gdy pięć lat temu kosztowało je to tylko 7 miliardów. Czytelnicy amerykańscy „sypnęli” w zeszłym roku 500 milionów \$ na książki na temat biznesu, tradycyjną wizytówkę wszystkich, którzy chcieliby zostać nowymi Druckerami. Ten głód nowych pomysłów jest powodem, dla którego w nauce o zarządzaniu całe nowe pokolenie czterdziestoparoletnich, na ogół, guru zabiega o miejsce w areopagu amerykańskiej teorii biznesu.

Ci czempioni postępu tworzą nowy język biznesu równoległe z pomysłami, które mają usprawnić zarządzanie w przedsiębiorstwach. Większość z nich startuje z pozycji outsiderów – pracują na uczelniach, występują w roli konsultantów lub wykładowców, ale wielu ma już władzę i wpływ w zarządkach oraz bezpośrednio w fabrykach całego świata.

Ci, którzy korzystają z ich usług coraz bardziej zdają sobie sprawę, że największe rezerwy w biznesie tkwią nie w kapitale, personelu czy zakładzie produkcyjnym, lecz w wiedzy oraz dopływie informacji. „Słuchamy. Czytamy. Teoretycy zarządzania odgrywają ogromną rolę. To oni rozwijają i upowszechniają kluczowe idee.”

Wiele spośród nowych idei w dziedzinie zarządzania to niestety wczorajsze teorie, tyle że podgrzane

i ukryte w sosie modnych terminów. Inne są wyrazem chwilowych mód lub poprawiającymi samopoczucie iluzjami zachwalanymi przez rzekomych proroków, którzy przekonują menedżerów, że oferują im metody na przeprowadzenie wielkich zmian.

„Guru sprzedają nadzieję, ufność, przyszłość i szczęście, a wszyscy ci faceci potrafią handlować” – ostrzega Michael A. Stephen, prezes międzynarodowych operacji firmy Aetna Life and Casualty Co. „Jednak zmiana jest bolesnym procesem, a nie ma zdobyć bez ofiar. Mam zdobyte w walce blizny, na dowód, że tak jest”.

Dużo z tego, co guru proponują w swych nie kończących się turach seminariów, gadaninie i bazgraninie, to śmieci, ale można tam znaleźć i czyste złoto. A poza tym, niektóre z tych głoszących nowe objawienie wyroczni wywierają olbrzymi wpływ na największe przedsiębiorstwa w kraju. Np. Eastman Kodak Co. i American Express Co. dały się uwieść posłaniu, które głosi Michael Hammer. Ukuł on termin „przeprojektowanie” określający przemysłowe raz jeszcze i przekonstruowanie struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa.

Obie wymienione firmy powołały wysokich funkcjonariuszy do spraw przeprojektowania.

### Ezoteryka

Podobnie jest w Xerox Corp. Prezes Paul A. Allaire nie jest skłonny rujnować wszystkiego z powodu wymyślnego gdzieś tam cudownego lekarstwa. Sporo współczesnej literatury nt. zarządzania, to, jego zdaniem, „zwykle śmieci”. Ale

zupełnie inne zdanie ma, jeśli idzie o **Davidę Nadlerę**, prezesa Delta Consulting Group, a jednocześnie ukrytej sprężyny ogromnej reorganizacji przeprowadzonej w tym roku w firmie Xerox. Czterdziestotrzyletni Nadler to naukowiec, który stał się konsultantem i wielkim guru w dziedzinie „architektury organizacji”. Wprowadził zresztą ten termin, aby określić nową postać złożonej struktury, która ewoluuje wokół „automatycznych zespołów wykonawczych” w „system wykonawczy o wysokiej wydajności”.

Żargon zalatuje ezoteryką, ale Allaire postrzega idee Nadlera jako środek na wykształcenie w przedsiębiorstwie nowego sposobu myślenia. „Jeśli popracujesz jakiś czas w firmie, sam stajesz się częścią tej minikultury i bardzo trudno z tego się wycofać, aby posłuchać, co nowego dzieje się w branży” – mówi Allaire. „On potrafi uprzystępnić zjawiska i pokazuje, co robić dalej.”

Nowi guru nie przepisują Druckera, najbardziej odpornego za współczesnych teoretyków zarządzania. Na ogół aktualizują go, dodając nowe idee i narzędzia do tego, co Drucker nazwał „praktyką zarządzania”. Oprócz Nadlera do najbardziej radykalnych i wpływowych nowych guru należą też: **Peter M. Senge**, mówiący łagodnym głosem naukowiec z Massachusetts Institute of Technology,

który interesuje się przede wszystkim tym, w jaki sposób menedżerowie i korporacje uczą się; **C. K. Prahalad**, profesor z University of Michigan, który wstrząsnął dziedziną znaną jako planowanie strategiczne; **Edward E. Lawler III**, naukowiec z Kalifornii, który rozszerza obszar decyzyjny pracownika i **George Stalk Jr.**, pracujący obecnie jako konsultant, główny propagator zwiększania konkurencyjności poprzez odpowiednie gospodarowanie czasem.

Nowi guru nie „nawrócili się” na jedną wiarę, ale jest kilka dogmatów, które wszyscy zgodnie wyznają. Dla nowicjuszy jest to wiara żądająca wyrzeczeń, a nie dobrotliwy katechizm w wydaniu „The One-Minute Manager”, chwilowego bestsellera lat osiemdziesiątych. Prawie wszyscy ci nowi kaznodzieje nie dopuszczają możliwości stopniowych zmian. Stanowczo zalecają menedżerom myślenie w radykalnych kategoriach i gwałtowne przeprowadzenie „kapitałowego remontu” za jednym zamachem.

### Szeroka sieć

Wszyscy zdają się zgadzać co do tego, że mniejsze znaczy na ogół lepsze. Większość sądzi, że zarządzanie powinno być dostosowane do realizowanego procesu, takiego jak np. realizacja zamówienia, a nie do funkcji, jakimi są wytwarzanie bądź marketing. Dzięki

temu uwaga przedsiębiorstwa nie koncentruje się na własnej strukturze wewnętrznej, a na realizacji potrzeb klienta, czyli tam, gdzie należy. W zasadzie zgadzają się co do tego, że czas da się zaoszczędzić przy każdym zadaniu, że praca w samorządnych zespołach wymaga od pracownika lepszego zrozumienia swych zadań i sprostania większym wymaganiom oraz że przedsiębiorstwa pilnie potrzebują stworzenia funkcjonalnych sieci w dziedzinie kontaktów z klientami, dostawcami oraz konkurentami, aby samemu stać się bardziej konkurencyjnymi.

Wielu spośród tych teoretyków konstruuje niezwykle szerokie sieci pojęć, opierając swe idee na teoriach i doświadczeniach zapożyczonych spoza sfery biznesu. Np. Nadler czerpie inspirację z historii, filozofii i architektury, biorąc z niej metafory dla zilustrowania menedżerom istoty zmian. Charles Handy, znany teoretyk brytyjski, wyciąga naukę z Johna Keatsa i George’a Bernarda Shawa. Aby np. sprowokować menedżerów do śmielszego działania, Handy przypomina uwagę uczynioną kiedyś przez Shawa, że postęp zależy od ludzi nierozsądnych.

Czterdziestoletni Hammer wykorzystał swe doświadczenia profesora informatyki do stworzenia pojęcia przeprojektowania. Przewędrował on Stany Zjednoczone wygłaszając ponad 100 „kazań” poświęconych swej nauce, którą z najgłębszym przekonaniem traktuje jako przykazania nowej teologii zarządzania. „To jest teologia, bo wymaga wiary, że istnieje inny sposób na wykonanie danej rzeczy” – twierdzi Hammer. „Wiara jest tu konieczna”.

W podobny sposób Peter Senge z MIT wykorzystuje psychologię i teorię nauczania jako metafory proponując pojęcie „organizacji uczącej się”. Powtarza tysiącom menedżerów w firmach podobnych do Ford Motor, Federal Express czy Procter & Gamble, że przedsiębiorstwa, tak jak ludzie, różnią się zdolnością wyciągania wniosków i uczenia się na podstawie własnego doświadczenia. „Niezdolność do uczenia się jest prawdziwym nieszczęściem dla organizacji i zakładów produkcyjnych” – twierdzi Senge, który oferuje swoje dogmaty, jak kierownicy i przedsiębiorstwa mogą uczyć się lepiej.

### Guru zarządzania

**MICHAEL HAMMER.** Poprzednio profesor informatyki w Massachusetts Institute of Technology, stał się misjonarzem nawołującym do fundamentalnych zmian w dziedzinie organizacji. Hammer używa terminu „przeprojektowanie” głosząc potrzebę radykalnej zmiany organizacji pracy. Zaleca przedsiębiorstwom organizowanie działalności z punktu widzenia realizowanych zadań (np. realizacja zamówień klientów). Współpracował z firmami Aetna Life & Casualty, Hallmark Cards i Texas Instruments.

**GEORGE STALK JR.** Wiceprezes Boston Consulting, popularyzował ideę, że przedsiębiorstwa powinny być konkurencyjne dzięki szybkości działania. Jest autorem koncepcji „konkurencyjności opartej na gospodarce czasem”. Zaleca, aby przedsiębiorstwa dbały o „czas trwania cyklu w każdym zadaniu”. Jest konsultantem w firmach GE, IBM, Square D oraz Wausau Paper.

**DAVID NADLER.** Doradca szefostwa firm At&T, Corning oraz Xerox. Założył w Nowym Jorku firmę Delta Consulting. Wymyślił „architekturę organizacji” – pojęcie, którego używa do określenia nowej postaci organizacji. Nadler twierdzi, że organizacja ma ewoluować od „autonomicznych zespołów wykonawczych” do „wysokowydajnego systemu wykonawczego”.

**PETER SENGE.** Zamknął treść wielu pojęć w terminie „organizacja ucząca się”, będącym swego rodzaju etykietą w określeniu nowego rodzaju organizacji przedsiębiorstwa. Czterdziestoczteroletni Senge zaleca uczącym się gry i ćwiczenia, które zmuszają do myślenia o problemach biznesu w nowy sposób. Jest dyrektorem realizowanego w MIT „Systems Thinking and Organizational Learning Program”. Jest konsultantem w firmach Ford, Federal Express i Hermann Miller.



## Cofanie się

W skrajnie wyzywający sposób niektórzy nowi guru stawiają tradycyjną wiedzę na głowie. Zaledwie parę lat temu sprzedawano menedżerom jako logiczne twierdzenie, że silne kierownictwo i wytrzymała struktura organizacyjna są stanem najbardziej pożądanym. Obecnie już kilku teoretyków uważa, że upatrywanie punktu ciężkości w kierownictwie było błędem, gdyż eliminowało koncepcję wyposażenia pracownika w swobodę decyzji. Postęp w dziedzinie teorii wymaga, aby najlepsi menedżerowie cofnęli się, pozwalając pracownikom przyjmować od czasu do czasu rolę kierowników w zespołach operacyjnych.

Romantyczna wizja silnego, wszechwiedzącego szefa jest w dużym stopniu mitem – utrzymuje Robert Kelley, konsultant i profesor biznesu. Według jego oceny, przeciętnie biorąc, wkład liderów w prowadzenie przedsiębiorstwa nie przekracza 20%, natomiast pozostałe 80% to zasługa załogi. Mimo to wszystkie rozważania, studia i literatura poświęcone są wyłącznie zagadnieniu, jak kształcić liderów, często ze szkodą dla innych, pełniących bardziej bierną rolę. Niektórzy guru twierdzą również, że struktury organizacyjne o zakorzenionych tradycjach hamują gwałtowne zmiany, które są pożądane jako naturalna reakcja przedsiębiorstwa na to, co nowego niesie czas.

Nawet strategia przedsiębiorstwa wysmażona kiedyś przez rozbudowane departamenty planistów kwatery głównej, a później obowiązująca także szeregowych kierowników – uległa całkowitej metamorfozie w ostatnich latach. Prahalad, pięćdziesięcioletni guru w zakresie strategii globalnej, twierdzi, że kierownicy zbyt często myślą o strategii w sensie „dopasowania” niż „elastyczności”. Przedsiębiorstwa budują strategię na podstawie swej zdolności pogodzenia ambicji z możliwościami. „Jeśli jednakże starają się dopasowywać, to nie ma mowy o elementach twórczości czy innowacji, bo ambicje są naginane do możliwości” – mówi Prahalad, doradca firm At&T, Kodak i Philips. „Tworzenie ma miejsce tylko wtedy, gdy aspiracje i pragnienia leżą poza zasięgiem twoich możliwości, bo musisz po prostu

wymyślić sposoby, aby mieć szansę w rywalizacji i zmieniać reguły gry”.

Aby krzewić ten sposób myślenia, profesor zachęca przedsiębiorstwa, aby skupiły się na tym, co jest ich „zasadniczą specjalizacją” – na tym co robią najlepiej i co odróżnia je od konkurencji. Następnie trzeba szukać sposobów rozszerzenia zasięgu działania poprzez uzgodnienia licencyjne, przymierze strategiczne oraz kontakty z dostawcami. Na przykład: porozumienie między Apple Computer Inc. a Sony Corp. dotyczące produkcji serii komputerów *powerbook* opracowanych przez Apple. Dzięki niemu udało się skojarzyć opanowaną przez Apple sztukę projektowania wygodnych w użyciu urządzeń z osiągnięciami, które ma na swym koncie Sony w dziedzinie miniaturyzacji oraz posiadanym przez niego *know-how*.

Świeżość idei, które głosi urodzony w Indiach Prahalad, powoduje, że ucho-

dzi on za najbardziej wpływowego teoretyka od czasu Michaela E. Portera z Harvardu.

## Po regeneracji?

Wiele pomysłów w dziedzinie zarządzania wywołuje niemiłe wrażenie, że są to – zregenerowane co prawda – używane rzeczy w nowym opakowaniu. I tak np. „głębokie powiązania” (*high involvement*) to jedynie najnowszy wariant „upelnomocnienia” (*empowerment*), które, z kolei, samo jest jedynie nową nazwą dawniej zdefiniowanego pojęcia. „Ta idea zmieniała swe «nazwisko» częściej niż Elizabeth Taylor” – śmieje się Lawler, jeden z czołowych teoretyków koncepcji współuczestnictwa pracowniczego. „Wszędzie chodzi o to samo: w jaki sposób rozdzielać władzę, wiedzę, informację i nagrody pomiędzy komórki organizacyjne przedsiębiorstwa?”

## Inni guru i ich dogmaty

**CHARLES HANDY.** Trochę filozof, trochę futurysta. Uważa, że „skokowe zmiany” powodują pilną potrzebę nowego spojrzenia na pracę i organizację. Handy ma 60 lat, jest wykładowcą w London Business School. Napisał „The Age of Unreason” – podręcznik pełen nowych, atrakcyjnych haseł, mających pomóc menedżerom we wprowadzaniu zmian.

**EDWARD E. LAWLER III.** Nie lubi terminu „swoboda decyzji”, ale ten guru z Uniwersytetu of Southern California jest jednym z czołowych teoretyków kierunku określonego jako „efektywne zaangażowanie” (*high-performance involvement*). Lawler ma 54 lata. Radzi przedsiębiorstwom podzielić się na małe jednostki, dać pracownikom swobodę wypowiedzi w sprawach dotyczących ich zadań i nagradzać ich za podejmowanie odpowiedzialności.

**JOHN KOTTLER.** Guru z Harvard Business School. Zajmuje się zagadnieniami kierownictwa. Uważa, że większość przedsiębiorstw w USA jest „nadmiernie zarządzana” i „niewystarczająco kierowana”. Kottler ma 45 lat i twierdzi, że organizacje potrzebują silnego kierownictwa, które definiuje jako zdolność stwarzania zmieniającego się środowiska w połączeniu z silnym zarządzaniem.

**C. K. PRAHALAD.** Błyskotliwy wykładowca w University of Michigan. Niewykluczone, że stanie się najbardziej znaczącym teoretykiem w dziedzinie współczesnej strategii przedsiębiorstwa. Wraz z Gary Hamillem, kolegą z London Business School, Prahalad (obecnie pięćdziesięcioletni) zaleca firmom skoncentrowanie się na swej „zasadniczej specjalizacji” (*core competence*) – czyli tym, na czym znają się najlepiej – i rozwijanie tego kierunku swej działalności oraz planowanych w przyszłości specjalizacji.

**GERALD ROSS.** Współzałożyciel firmy consultingowej Change Lab International w Greenwich (Connecticut). Pracował dla Aetna Life & Casualty oraz Bristol – Myers Squibb. Ma 48 lat. Sądzi, że „nowe organizacje-drobiny będą obrastać rynki, a nie wyrób czy funkcję”.

**SHOSHANNA ZUBOFF.** Autorka *In the Age of the Smart Machines* (W wieku inteligentnych maszyn). Pełna rozważań profesor Harvard Business School głosi tezę, że nie należy *automate* lecz *informate*, tzn. stosować inteligentne maszyny, które mogą współpracować z inteligentnymi ludźmi. Zuboff ma 40 lat. Studiuje obecnie zagadnienie „modelowego przedsiębiorstwa”, które za pomocą techniki zmienia istotę pracy.





O ile jednak podstawowe aksjomaty koncepcji „upelnomocnienia” nie są nowe, to dzięki Lawlerowi nastąpił dalszy jej rozwój poprzez określenie, jak głębokie zmiany konieczne są w przedsiębiorstwie do realizacji tej koncepcji. Kierownikowi bardzo trudno jest zaniechać rządzenia – uważa Lawler – tak samo zresztą, jak pracownikom ciężko jest zamienić uczestnictwo we władzy w ciągły wzrost produktywności. „Trzeba całkowicie zmienić system” – twierdzi Lawler. Jest on obecnie dyrektorem Center for Effective Organizations w University of Southern California i na stanowisku tym współpracuje z firmami TRW, Hewlett Packard oraz Digital Equipment. „Trzeba tworzyć niewielkie przedsiębiorstwa, spłaszczać strukturę organizacyjną, zmieniać system pracy, planowanie i rolę kierownika”. Tak brzmi recepta Lawlera, który doradzał również firmie General Mills Inc., jak zorganizować samorządne zespoły do poprowadzenia kilku zakładów. W kilku wytwórniach napojów np. informuje się ludzi o zamierzeniach marketingowych oraz kosztach wytwarzania. „W małym palcu mają to, czym interesuje się zazwyczaj kierownictwo” – mówi Daryl D. David, kierownik działu kadr.

Samorządne zespoły robią wszystko, poczynając od układania harmonogramu produkcji, a kończąc na eliminowaniu wyrobów nie spełniających wymogów normy. Zależnie od wyników produkcji dostają premie. Około 60% spośród zakładów General Mills przekształcono w takie „wysokowydajne systemy pracy”. Przyjęta koncepcja przyniosła znaczny wzrost produktywności i obecnie zamierza się podporządkować jej wszystkie działania.

Mimo że wielu nowych guru postuluje zasadniczą restrukturyzację, nie oznacza to, iż pochwalają oni zmniejszanie przedsiębiorstw, co dało się zaobserwować w ostatnich latach. Wielu z nich sądzi, że choć te zabiegi obniżają koszty w przeliczeniu na jednego zatrudnionego, to bynajmniej nie powoduje to wzrostu produktywności ani prędkości reagowania na zmiany sytuacji rynkowej. „Jeżeli celem jest jedynie spłaszczenie struktury przedsiębiorstwa – mówi Hammer – to je po prostu zabijecie. Tłuszcz nigdy nie jest skupiony na wierzchu i nie czeka na skrojenie. Mięso jest nim poprzerastane i żeby go wydobyć, trzeba je zemleć i wysmażyć na patelni”. Tę maksymę można by przetłumaczyć tak: przedsiębiorstwo wymaga kompletnego przekonstruo-

wania – czy też przeprojektowania – mechanizmu jego funkcjonowania.

Hammer, poprzednio specjalista ds. oprogramowania w IBM oraz wykładowca informatyki w MIT, zaczął budować swoją koncepcję ponownego krytycznego przemyslenia organizacji pracy w połowie lat siedemdziesiątych, kiedy to był konsultantem ds. zastosowań systemów informatyki w firmach Citibank i Xerox. „Większość przedsiębiorstw stosowała komputery do zautomatyzowania przestarzałego systemu prac urzędniczych – stwierdza Hammer. To tak, jakby unowocześniać starą wydeptaną ścieżkę kładąc na niej bruk.” W 1982 roku zrezygnował z pracy w MIT i założył własną firmę consultingową w Cambridge, w Massachusetts. Dopiero jednak w 1987 roku wymyślił termin „przeprojektowanie” (*reengineering*) określający zasadnicze przekonstruowanie organizacji pracy przedsiębiorstwa.

### Lenna

Po opublikowaniu dwa lata temu artykułu na ten temat w „Harvard Business Review” ponad 1500 dyrektorów i kierowników przyszło na jego trzydniowe seminaria. Podpisał ponadto kontrakt z Harper Collins Publishers Inc. na książkę poświęconą problematyce przeprojektowania, która spodziewana jest na początku przyszłego roku.

Niewątpliwie, poza atrakcyjną fasadą, mamy tu do czynienia z oryginalną ideą: przedsiębiorstwo winno być organizowane wokół realizowanych procesów, a nie wokół funkcji realizowanych przez jego poszczególne działy. „Coś tak banalnego, jak realizacja zamówienia, może wymagać zaangażowania tuzina różnych działów” – zauważa Hammer. „Każdy z nich rości sobie prawo do własnego lenna, niezależnie od swych zainteresowań i celów”. Organizacja tego rodzaju, opierając się na realizowanych przez poszczególne działy funkcjach, wprowadza błędy, dodatkowe koszty, powoduje opóźnienia.

Hammerowska koncepcja przeprojektowania przewiduje sposoby zapewnienia płynności, co docenia zwłaszcza kierownicy rozumiejący problematykę kosztów wytwarzania. Przedsiębiorstwo tak znane, jak ITT Sheraton Corp., mające 750 hoteli na całym świecie, już w połowie zrealizowało operację przeprojektowania. Wiceprezydent, John W. Herold Jr., został zauroczony ideą Hammera już parę lat temu. Zaprosił go do siedziby firmy na spotkanie ze ścisłym kierownictwem, a oprócz tego 22 osoby

ze swego sztabu wysłał na trzydniowe seminarium do Hammera.

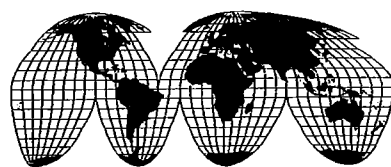
Rezultat: „Stworzyliśmy nowy hotel” – mówi Herold. Typowy trzystupokojowy hotel Sheraton wymagał czterdziestoosobowego kierownictwa i dwustu pracowników. Eliminując stanowiska o wąskim zakresie obowiązków i odrzucając przestarzałe schematy ITT wypracowało „przeprojektowaną” wersję hotelu, w którym 250 apartamentów obsługuje 140 pracowników i czterastoosobowe kierownictwo; oczekiwania gości zostały zaspokojone w znacznie większym niż poprzednio stopniu. „Przeprojektowaliśmy procesy realizowane w przedsiębiorstwie i wyrzuciliśmy to wszystko, czego nie musieliśmy robić” – mówi Herold. „Przedtem większość kierowników sporządzała sprawozdania dla swych szefów”.

### Presja czasu

Koncepcje Hammera, do pewnego stopnia, są identyczne z innym nowym kierunkiem w teorii zarządzania: jego istotą jest położenie nacisku na konkurencyjność opartą na gospodarowaniu czasem. Głównymi autorami tej koncepcji są: George Stalk i jego współpracownicy z Boston Consulting Group Inc. Wywołali oni pewien wstrząs wykazując, o ile szybciej niektóre firmy japońskie dostarczają wyrób na rynek w porównaniu ze swymi amerykańskimi rywalami.

Stalk cierpliwie wysłuchiwał opowieści klientów, którzy w ośrodkach konsultacyjnych opowiadali mu o tym, jak prędko są w stanie dopracować nowy wyrób. „Wspólnym punktem – mówi Stalk – było w tych relacjach to, że każdy zdawał sobie sprawę, jak ważny jest w biznesie czas, ale nie miał pojęcia, jak nim gospodarować”.

Termin „konkurencja oparta na gospodarce czasem” (*time-based competition*) pojawił się przed rokiem 1985. Pod koniec lat osiemdziesiątych Stalk regularnie badał procesy – badał ich przebieg, mierzył je oraz poddawał stałej obserwacji – bez względu na to, czy było to dopracowanie nowego produktu, czy realizacja zamówienia. Chodziło mu o stworzenie podstaw metody „konkurencji opartej na gospodarce czasem” polecanej przez zespół



dwunastu konsultantów w BCG. Dzisiaj ponad stu konsultantów (tylko z BCG) na szeroką skalę wdraża tę metodę w wielkich przedsiębiorstwach, przyjmując za to honorarium określone stawką 250 dolarów za godzinę. A chwytliwy slogan Stalka zrodził podobne w określeniu tego samego pojęcia, *cycle-time reduction, time-compression management* itp.

Wszystkie te nazwy są na pewno znane Nadlerowi, któremu udało się zdobyć licznych zwolenników jego własnej doktryny. Ten był profesor szkoły biznesu przy Columbia University założył w 1981 r. przedsiębiorstwo New York's Delta Consulting stanowiące alternatywę dla innych ośrodków lansujących znaczenie strategii, jak Mc Kinsey & Co, Bain & Co czy BCG Stalka. Teza Nadlera brzmi: należy uwzględnić wymagania strategii oraz dynamikę zachowania się przedsiębiorstw.

Filozoficzną bazą, z której wyprowadza on praktyczne sposoby działania, jest promowany przez niego „zharmonizowany model skuteczności” (*congruence model of effectiveness*). Próbuje on zapewnić zgodność pomiędzy czterema kluczowymi elementami przedsiębiorstwa: pracą, ludźmi, formalną i nieformalną jego strukturą. Trochę tego jakby za dużo, prawda? Nadler wyjaśnia, że: „Jest to pewien system językowy pozwalający ująć skomplikowane i obszerne zagadnienia tak, aby stały się one łatwo zrozumiałe dla osób zajmujących się zarządzaniem”.

System ten stosowany jest przy studiach nad przedsiębiorstwem w jego aktualnej postaci i konstruowaniu jego nowej „architektury organizacyjnej”. W firmie Xerox, jak mówiono, Allair chodził podobno ze szkicem zharmonizowanego modelu w notesie. Xerox zastosował metodologię Nadlera przy swej ostatniej reorganizacji, która przekształciła to przedsiębiorstwo w mniejsze, bardziej niezależne i teoretycznie o mniejszej bezwładności działania.

Grupa menedżerów, która w firmie Xerox opracowała nową architekturę przedsiębiorstwa, nazwała się zespołem „przyszłościoktury” (*futurectecture*). Przez ponad 15 miesięcy realizacji programu reorganizacji Nadler ściśle współpra-

cował z tym zespołem. Jednym z rezultatów jest nowy, trzypoziomowy schemat funkcjonalny – pokazuje on personel/sztab przedsiębiorstwa na najniższym poziomie wspierający zespoły oraz okręgi na najwyższym poziomie. A co ważniejsze, odpowiedzialność za rachunek zysków i strat, przypisana dotychczas ścisłemu kierownictwu, rozłożona została teraz na 20 dyrektorów naczelnych poszczególnych zespołów. Za wyrób są teraz od początku do końca odpowiedzialne zespoły i komórki.

## Gry

Bez względu na to, jak błyskotliwa i dobrze dopasowana byłaby teoria, niewiele z niej pożytku, jeśli ludzie nie są w stanie czerpać z niej nauki. I tu właśnie pojawia się pomysł Senge'a – „uczące się organizacji”. Jednym ze sposobów usprawniających uczenie się jest stworzenie menedżerom możliwości ćwiczenia bez ryzyka – trochę przypomina to teatr, gdzie robi się próby, gdzie odbywają się rozgrywki treningowe. „Jeśli przyjrzeć się, jak ludzie się uczą, to zawsze przychodzą na myśl gry oraz plac ćwiczeń” – zauważa Senge. Jeśli menedżer może pobyć na placu ćwiczeń, gdzie toczy się rzeczywista rozgrywka, uczenie się staje się o wiele bardziej skuteczne.

Zgodnie ze swą doktryną, Senge organizuje gry symulacyjne, w których biorą udział całe kolektywy kierownicze po to, aby ludzie ci zorientowali się, jaki mają wpływ decyzje każdego z nich na to, co robi drugi. Metodę Senge'a wypróbowano w wielu przedsiębiorstwach – od Forda po Federal Express. I znajduje ona wielu entuzjastów w środowisku biznesu. Wiliam J. O'Brien, dyrektor Hanover Insurance Co., zatrudniał Senge'a przez osiem lat jako konsultanta, aby ten szkolił sztab kierowniczy przedsiębiorstwa w opracowanych przez siebie technikach. „Nie twierdzę – mówił O'Brien – że daje nam to klucz do wszystkich problemów, ale gwarantuje to bardziej świadome spojrzenie na zadania, jakie stają przed nami w biznesie”.

Na każdego Senge'a czy Nadlera, którzy zdobyli słuchaczy wśród elity menedżmentu, przypadają już dziesiątki nowych Druckerów czy Demingów. Niektórzy z nich wraz ze swymi pomysłami przeminą jak moda na hula-hoop, ale będą tacy, których koncepcje zostawią trwałe ślady w praktyce zarządzania oraz w kształcie organizacyjnym przedsiębiorstw. Tak czy inaczej, nauka głoszona przez obecne pokolenie nauczycieli wydaje się godna uwagi.

opracował Jarosław Barta

## W co wierzą nowi guru?

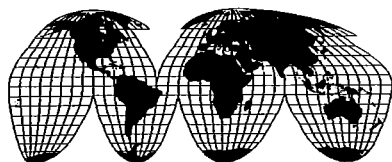
**UCZĄCA SIĘ ORGANIZACJA (*LEARNING ORGANIZATION*).** Modelowa struktura organizacji przyszłości. Istotą tego pojęcia jest powołanie bezpośrednio uzależnione od uczenia się. Zarządzanie wymaga szerokiego spojrzenia, rozumienia subtelnych wzajemnych zależności wyklucza myślenie liniowe.

**PRZEPROJEKTOWANIE (*REENGINEERING*).** Termin określający gruntowne ponowne przemyślenie i przekonstruowanie systemu działania przedsiębiorstwa. Zaleca zasadniczą przebudowę kształtu zadań, struktury organizacyjnej i systemów zarządzania. Praca winna być organizowana z punktu widzenia rezultatów (*outcomes*) a nie czynności lub funkcji.

**ZASADNICZE SPECJALIZACJE (*CORE COMPETENCIES*).** Przedsiębiorstwo powinno identyfikować się i organizować wokół tego, na czym zna się najlepiej. Strategia przedsiębiorstwa powinna być oparta nie na wyrobach czy rynkach, lecz na specjalizacji dającej mu dostęp do paru rynków i jednocześnie nie dającej się naśladować przez konkurencję.

**ARCHITEKTURA ORGANIZACJI (*ORGANIZATIONAL ARCHITECTURE*).** Metafora zmuszająca menedżerów do myślenia o organizacji szerzej, określając, w jaki sposób praca, ludzie, formalne i nieformalne struktury pasują do siebie. Prowadzi do zespołów wykonawczych i przymierzy strategicznych.

**KONKURENCJA OPARTA NA GOSPODARCE CZASEM (*TIME-BASED COMPETITION*).** Przekonanie, że czas jest równoważnikiem pieniędzy, wydajności, jakości i innowacji. Zwolennicy przekonują, że czasem, tak jak kosztami, można zarządzać i że czas jest źródłem sukcesu w walce z konkurencją.



11 grudnia odbędzie się w Warszawie Ogólnopolska Konferencja nt. „Metody kształcenia kierowników/menedżerów w Polsce”. Uczestnicy konferencji, przedstawiciele uczelni oraz szkół kształcących menedżerów, dokonają przeglądu metod kształcenia stosowanych w praktyce oraz przedstawią własne projekty i postulaty, których szybkie wdrożenie powinno przyczynić się do podnoszenia poziomu merytorycznego i dydaktycznego kursów, szkoleń i treningów organizowanych przez różne ośrodki.

Przypomnijmy, że Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa jest jednym z najbardziej aktywnych uczestników procesu edukacyjnego w dziedzinie nowoczesnego menedżmentu. TNOiK prowadzi szkolenia w dziedzinie organizacji i zarządzania z uwzględnieniem potrzeb prawno-ekonomicznych i ekonomiczno-społecznych przy przechodzeniu do gospodarki rynkowej. Uczestnikami szkoleń są przede wszystkim dyrektorzy, kierownicy, mistrzowie przedsiębiorstw, działacze samorządowi, pracownicy służb organizatorskich.

Większość przedsięwzięć edukacyjnych ma charakter krótkich seminariów (od 3 do 7 dni). W 1991 roku zorganizowano ogółem ok. 1000 programów projektów edukacyjnych z udziałem ok. 35000 uczestników. Towarzystwo tworzy i rozwija regionalne ośrodki edukacyjne (szkoły biznesu, studia podyplomowe). Jedną z najbardziej znanych form promowania najlepszych programów edukacyjnych są doroczne konkursy, m.in. konkurs o Nagrodę Naukową im. Karola Adamieckiego.

Współorganizatorami są TNOiK, Komitet Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk oraz Instytut Badań Edukacyjnych Ministerstwa Edukacji Narodowej.

Na wniosek Oddziału Warszawskiego TNOiK, Prezydium ZG przyznało odznaczenia honorowe:

Złotą Odznakę Honorową – doc. dr. hab. Andrzejowi Łukawskiemu, przewodniczącemu Oddziałowej Rady Naukowej;

Srebrną Odznakę Honorową – Januszowi Filipczukowi, przewodniczącemu Koła TNOiK przy Wyższej Oficerskiej Szkole Wojsk Łączności w Zegrzu;

dypłom „Za Zasługi dla TNOiK” – dla koła TNOiK przy WOSWŁ w Zegrzu.

Śląski Oddział Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa współorganizował II Targi Techniki Biurowej Interbiuro '92. Targom, podobnie jak przed rokiem, towarzyszyły XV Śląskie Dni Organizacji, których program wypełniły spotkania, seminaria i konferencje poświęcone m.in. technikom pracy menedżerskiej oraz wykorzystaniu systemów komputerowych w pracy biurowej. Kolejne Śląskie Dni Organizacji, doroczna impreza naszego katowickiego Oddziału, oraz Targi Interbiuro '93 odbędą się w dniach 10-13 listopada przyszłego roku. Zgłoszenia można nadsyłać do Śląskiego Oddziału TNOiK, ul. Ordona 20a, 40-164 Katowice.

Zielonogórski Oddział TNOiK zaprasza do udziału w interesujących seminariach i szkoleniach dla kierowników oraz pracowników firm. Zajęcia prowadzone są we współpracy ze specjalistami niemieckimi, których udział gwarantuje uczestnikom szkoleń uzyskanie wiedzy i informacji „z pierwszej ręki”. Ma to szczególne znaczenie wobec faktu, że przedsiębiorcy zamierzają w najbliższym czasie podjąć współpracę produkcyjną i handlową z partnerami zza Odry. W grudniowym programie znalazły się m.in. seminaria z udziałem szkoleniowców RKV i Biura Consultingowego Wieselhuber und Partner z Monachium.

Informacje o najbliższych zamierzeniach Towarzystwa w Zielonej Górze: OPO TNOiK, ul. Bohaterów Westerplatte 11, tel/fax 714-47 oraz tel. 700-99 i tlx 0433423 TNOiK pl.

Lubelski Oddział TNOiK specjalizuje się w organizowaniu szkoleń wyjazdowych, które na życzenie firmy mogą być prowadzone m.in. w najlepszych ośrodkach wypoczynkowych. Ta forma szkoleń cieszy się (mimo złych tradycji) dużym zainteresowaniem, zapewne dlatego, iż dziś firmy są gotowe inwestować w swoje kadry, ale równocześnie rygorystycznie egzekwują obecność, aktywność i wiedzę zdobywaną przez uczestników szkoleń. Informacje w Lublinie: OPO TNOiK, ul. Chmielna 2, tel. 208-50; 253-91.

„Przegląd Organizacji” uczestniczył w seminarium „Doświadczenia i możliwości ruchu na rzecz produktywności w krajach postkomunistycznych”, którego organizatorem była Sekcja Organizacji Przemysłu Stowarzyszenia Inżynierów i Techników Mechaników Polskich. Seminarium w dniu 17 listopada br. poprzedziło warszawskie spotkanie członków Europejskiej Federacji Służb Produktywności. Polski ruch produktywności korzysta z pomocy i doświadczeń japońskich i szwedzkich, które przekazują przedstawiciele narodowych rad działających od lat w tamtych krajach.

W związku ze zmianą lokalu Redakcji „Przeglądu Organizacji” korespondencję do nas prosimy kierować pod adresem:

Biuro Zarządu Głównego TNOiK  
ul. Koszykowa 6a  
00-564 Warszawa  
z dopiskiem:

Dla Redakcji „Przeglądu Organizacji”

Wpłata na prenumeratę naszego miesięcznika i za inne wydawnictwa można dokonywać według dotychczasowych zasad na nasze konto w Banku Gdańskim, IV O/Warszawa 300009-19132.

# „PRZEGLĄD ORGANIZACJI”

## SPIS TREŚCI 1992

	nr	str.		nr	str.
Antoszkiewicz Jan D.			Ferraton Yann, Stępniewski Jan		
- Współpraca menedżer - doradca	11	3	- Od administrowania personelem do strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi	9	22
Banachowicz Ewa			Filipcuk Janusz, Kajdas Stanisław		
- Przedsiębiorstwo przyszłości	8	7	- Mocne i słabe strony firmy	6	26
- Franchising - system wspierający indywidualną przedsiębiorczość	10	8	- Bariery prywatyzacji przedsiębiorstw	7	11
- Franchising w promocji przedsiębiorczości w Polsce	11	10	- Ciemista droga prywatyzacji	10	22
Belczyński Jan			Filipiak-Dylewska Beata		
- Tworzenie media planu w firmie	12	3	- Automatyzacja biura	3	28
Bieniok Henryk			Giltz Lothar		
- Jakość kadr kierowniczych	3	3	- Instrumentarium marketingowe	9	25
Bieniok Henryk, Marek Janusz			Gliński Bohdan		
- Wartościowanie mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa	3	25	- Czy zarządzanie może być konkurencyjne wobec rynku?	3	6
Biliński Wacław, Wojeński Jerzy			Golik-Górecka Grażyna		
- Analiza wartości - szok w przedsiębiorstwie	1	26	- Marketing krok po kroku	5	25
Bogdan Jadwiga, Krzyżak Monika			Grzybek Sergiusz		
- Public relation - instrument promocji	12	21	- Metoda analizy działania firmy	5	23
Borowiecki Ryszard, Jaki Andrzej			Grzybowski Marek		
- Wycena przedsiębiorstw w literaturze niemieckojęzycznej	7	29	- Prywatyzacja od góry i od dołu	1	8
Borzymiński Michał			Hopej Marian		
- Niech myśli ekologiczne „zaśmiecą” nasze głowy	8	3	- Struktura organizacyjna a sprawność organizacji	1	14
- Ruch dla biednych i bogatych	9	3	- Kiedy struktura wyzwała siłę przedsiębiorstwa	5	15
Ciurla Mieczysław, Hopej Marian			Hopej Marian, Ciurla Mieczysław		
- Jakość dotyczy każdego	4	16	- Jakość dotyczy każdego	4	16
Daszewska Ewa			Hryniewicz Janusz T.		
- Promocja usług bankowych	1	10	- Przedsiębiorstwa w gminach i ich dyrektorzy	6	3
Dąbek Michał, Jarmuż Sławomir, Witkowski Tomasz			- Formalno-prawne aspekty prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych	9	21
- Portret psychologiczny polskiego menedżera	2	16	- Akcjonariat pracowniczy	11	20
Dobrowolska Agnieszka			Jaki Andrzej, Borowiecki Ryszard		
- Rozmowa ze Zbigniewem Hryniewiczem, prezesem INTERPEGRO S.A.	5	6	- Wycena przedsiębiorstw w literaturze niemieckojęzycznej	7	29
- Rozmowa z Andrzejem Ziają, dyrektorem Towarzystwa Handlowo-Przemysłowego METRONEX S.A.	5	7	Jarmuż Janusz		
- Rozmowa z Janem Brukszo, prezesem UNITRA S.A.	6	9	- Z życia TNOiK - edukacja bez granic	4	22
- Nie tylko o truskawkach - rozmowa z Wojciechem Żelaznym, prezesem zarządu HORTEx Sp. z o.o.	7	6	Jaremczuk Kazimierz, Jędralska Krystyna		
- Być gospodarzem - rozmowa z Henrykiem Skawińskim, prezesem zarządu MERA - PNEFAL S.A.	7	7	- Uwarunkowania zachowań przedsiębiorczych	9	16
- Włosi, huta i ekologia	8	5	Jarmuż Sławomir, Dąbek Michał, Witkowski Tomasz		
- Szpital inaczej	9	7	- portret psychologiczny polskiego menedżera	2	16
- Małe jest ważne - rozmowa z Bogusławem Wójcikiem, prezesem Izby Rzemieślniczej w Warszawie	10	3	Jędralska Krystyna, Jaremczuk Kazimierz		
Dobrowolska Agnieszka, Dziuszko Marek			- Uwarunkowania zachowań przedsiębiorczych	9	16
- Reprezentować interesy i ułatwiać kontakty - rozmowa z Januszem Bielickim, dyrektorem Biura Informacji Gospodarczej KIG	4	14	Kajdas Stanisław		
Dornis Peter, Dworzecki Zbigniew, Feldhaar Bernhard H.			- Określenie pozamaterialnych składników wartości przedsiębiorstwa	2	26
- Organizacja marketingu w przedsiębiorstwie	1	21	Kajdas Stanisław, Filipczuk Janusz		
- Zadania działu reklamy	4	26	- Mocne i słabe strony firmy	6	26
- Wewnętrzne służby sprzedaży w przedsiębiorstwie	5	27	- Bariery prywatyzacji przedsiębiorstw	7	11
Drewnowski Jerzy			- Ciemista droga prywatyzacji	10	22
- 1992: bilans otwarcia	1	4	Kamiński Jacek		
Drewnowski Paweł			- Dylematy etyczne negocjacji handlowych	1	18
- Nowa złotówka - wyjście z kryzysu (list do redakcji)	3	8	- Czy mówienie nieprawdy w negocjacjach jest etyczne?	2	19
Dworzecki Zbigniew			- Jak negocjować etycznie?	3	23
- Czy można uczyć się z niepowodzeń produktowo-rynkowych	1	20	Kasperkiewicz Witold, Slichciński Krzysztof		
Dworzecki Zbigniew, Dornis Peter, Feldhaar Bernhard H.			- Nowe przedsiębiorstwa innowacyjne	3	8
- Organizacja marketingu w przedsiębiorstwie	1	21	Kisiel Joanna		
- Zadania działu reklamy	4	26	- Ograniczenia prawne i etyczne w reklamie radiowej i telewizyjnej	12	7
- Wewnętrzne służby sprzedaży w przedsiębiorstwie	5	27	Klich Jacek		
Dziuszko Marek			- Promocja małych przedsiębiorstw w USA (I)	7	8
- Plastelina?	4	3	- Promocja małych przedsiębiorstw w USA (II)	8	10
- Wszyscy stoimy na schodach - rozmowa z profesorem Henrykiem Sadownikami	6	5	- Promocja małych przedsiębiorstw w USA (III)	9	18
Dziuszko Marek, Dobrowolska Agnieszka			- Promocja małych przedsiębiorstw w USA (IV)	10	18
- Reprezentować interesy i ułatwiać kontakty - rozmowa z Januszem Bielickim, dyrektorem Biura Informacji Gospodarczej KIG	4	14	- Problematyka zatrudnienia w USA	11	26
Famulska Teresa			Klich Jacek, Poznańska Krystyna		
- Bezpośrednie opodatkowanie dochodów ludności	2	3	- Instrumenty stymulowania innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach (I)	12	12
Feldhaar Bernhard H., Dornis Peter, Dworzecki Zbigniew			Komór Janusz		
- Organizacja marketingu w przedsiębiorstwie	1	21	- Praktyka badań rynku	4	24
- Zadania działu reklamy	4	26	Kostera Monika		
- Wewnętrzne służby sprzedaży w przedsiębiorstwie	5	27	- Etyka zarządzania	1	16
			- Czym jest etyka zarządzania	2	18
			- Nowoczesne zasady etyczne	3	22
			- Narzędzia oddziaływania na poziom etyczny organizacji	4	11
			- Ograniczenia etyki	8	14
			- Planowanie polityki zatrudnienia (I)	11	24
			- Planowanie polityki zatrudnienia (II)	12	26
			Kowalska Krystyna		
			- Badanie rynku zaopatrzeniowego w przedsiębiorstwie - dostawca	12	24
			Kroik Janusz, Lipowicz Andrzej, Nowak Milleniusz		
			- Case: przejście do zarządzania marketingowego	7	20



# „PRZEGLĄD ORGANIZACJI”

## PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

### SPIS TREŚCI 1992

<b>Nr 1</b>	str.	Sześciopunktowy trening myślenia. „Zeitschrift Führung + Organisation”, I-II 1992	str.
Volkswagen – sylwetka firmy. „Harvard Business Review”, VII-VIII 1991	28		40
Zarządzanie w przedsiębiorstwach międzynarodowych. „Zeitschrift Führung + Organisation”, V-VI 1991	30	<b>Nr 7</b>	
Kola jakości jako instrument innowacji. „Zeitschrift Führung + Organisation”, V-VI 1991	32	Prywatyzacja w Wielkiej Brytanii. „Harvard Business Review”, I-II 1992	31
Kola jakości z punktu widzenia pracowników w RFN. „Personal”, X 1990	33	Nowe zasady strategii konkurencji. „Harvard Business Review”, III-IV 1992	34
Rozważania o karierze zawodowej. „Personal”, VII 1990	35	Kola jakości w średnich przedsiębiorstwach. „Zeitschrift Führung + Organisation”, I-II 1992	37
Źródła błędów w ocenie pracowników. „Management Zeitschrift – IO”, IX 1991	36	Łańcuch logistyczny. „Fortschrittliche Betriebsführung und Industrial Engineering”, II 1992	38
O przyszłym systemie finansowym w ZSRR. „Ekonomika i Organizacja Promysłowego Proizводства”, V 1991	37	Menedżer w działaniu. „Zeitschrift Führung + Organisation”, II 1992	40
Strategia mieszkaniowa w ZSRR. „Ekonomika i Organizacja Promysłowego Proizводства”, V 1991	39		
<b>Nr 2</b>		<b>Nr 8</b>	
Ciemne strony zjednoczenia '92. „U.S. News & World Reports”, 24 VI 1991	31	Ochrona środowiska przez przedsiębiorstwo. „Management Zeitschrift – IO”, I 1992	31
Etyka w przedsiębiorstwie. „Management Zeitschrift – IO”, IX 1991	32	Ekologiczny rozwój przedsiębiorstwa. „Management Zeitschrift – IO”, I 1992	33
Zarządzanie totalną jakością. „Management Services”, X 1991	34	Warto wykorzystywać odpady. „Fortschrittliche Betriebsführung und Industrial Engineering”, IV 1992	35
Pomocnicy czy szarlatani? „Moderni rizeni”, VII 1991	35	Tendencje w rozwoju społeczeństwa i gospodarki. „Fortschrittliche Betriebsführung und Industrial Engineering”, IV 1992	36
Konsultant w przedsiębiorstwie. „Management Services”, IX 1991	36	Strategia totalnej jakości. „Management Services”, III 1992	38
Uczyć się rozwiązywania problemów. „Management Services”, IX 1991	38	JIT – produkcja „akurat na czas”. „Fortschrittliche Betriebsführung und Industrial Engineering”, II 1992	39
Własność akcji a reforma (II). „Ekonomiczeskie Nauki”, VI 1991	39		
<b>Nr 3</b>		<b>Nr 9</b>	
Prywatyzacja przedsiębiorstw w Wielkiej Brytanii. „United Research”	31	Szok strukturalny i jego skutki społeczne. „Ekonomika i Organizacja Promysłowego Proizводства”, II 1992	31
Zarządzanie – wczoraj, dziś i jutro. „Zeitschrift Führung + Organisation”, XI-XII 1991	33	Powstawanie spółek w Federacji Rosyjskiej. „Choziajstwo i Prawo”, I 1992	32
Regulowanie cen – doświadczenia amerykańskie. „Ekonomika i Organizacja Promysłowego Proizводства”, VII 1991	34	Litwa: początki prywatnego biznesu. „Dielowyje ludi”, V 1992	33
Doradcy w zarządzaniu. „Moderni rizeni”, VIII-IX 1991	35	Gospodarka rynkowa w Szwajcarii? „Management Zeitschrift – IO”, I 1992	34
Logistyka jako sieć. „Zeitschrift Führung + Organisation”, IX-X 1991	36	Źródła japońskiej konkurencyjności. „Management Japan”, I półr. 1992	35
Organizacyjne kształtowanie logistyki. „Zeitschrift Führung + Organisation”, XI-XII 1991	38	Jeszcze raz o japońskim stylu zarządzania. „Management Japan”, I półr. 1992	37
<b>Nr 4</b>		Warunki wpływu eksportu na rentowność. „Management International Review”, I-III 1992	38
Trudności w uzdrawianiu przedsiębiorstwa. „Zeitschrift Führung + Organisation”, IX-X 1991	34	Wprowadzanie zmian w przedsiębiorstwie. „Management Services”, VI 1992	39
Usługi z prawdziwego zdarzenia. „Harvard Business Review”, IX-X 1991	37	Przedsiębiorstwa w przemysłach upadających. „Management International Review”, I-III 1992	40
Europa Wschodnia: problemy i perspektywy współpracy gospodarczej. „Wnieszniaja Torgowlia”, X 1991	39		
<b>Nr 5</b>		<b>Nr 10</b>	
Ochrona środowiska naturalnego w gospodarce rynkowej. „Management Zeitschrift – IO”, XI 1991	31	Zbiorcze plany przedsięwzięć. „Harvard Business Review”, III-IV 1992	30
Ekologia w kierowaniu przedsiębiorstwem. „Zeitschrift Führung + Organisation”, XI-XII 1991	33	O wysoką jakość produkcji. „Wirtschaft & Produktivität”, V 1992	32
Aktualne warunki marketingu. „Management Zeitschrift – IO”, XI 1991	34	Ochrona przed hałasem w biurze. „Fortschrittliche Betriebsführung und Industrial Engineering”, VI 1992	33
Zarządzanie techniką i technologią. „Management Zeitschrift – IO”, XI 1991	35	Pozyskać klienta. „Fortschrittliche Betriebsführung und Industrial Engineering”, VI 1992	34
Jak korzystać z usług doradcy. „Moderni rizeni”, XII 1991	37	Jak dobrać doradców. „Management Zeitschrift – IO”, III 1992	35
Ukraina na drodze do gospodarki rynkowej. „Birżewaja Jewropa”, I 1992	38	Zarząd, kadra kierownicza: obowiązki i kwalifikacje. „Journal of Management Development”, 1/1992	36
Doskonalenie kadry kierowniczej. „Zeitschrift Führung + Organisation”, IX-X 1991	39	Konsultant i jego kariera. „Management Services”, III 1992	37
<b>Nr 6</b>		Zarządzanie systemami informacyjnymi. „Wirtschaft & Produktivität”, III 1992	38
O nową kulturę przedsiębiorstw. „Zeitschrift Führung + Organisation”, IX-X 1991	30		
Szok rynkowy. „Ekonomika i Organizacja Promysłowego Proizводства”, XI 1991	33	<b>Nr 11</b>	
Kreatywne kierowanie pracownikami. „Management Zeitschrift – IO”, I 1992	34	Analiza wartości a konkurencyjność. „VDI – Nachrichten”, IV 1992	32
Stosowanie nauk społecznych w pracy organizacyjnej. „Zeitschrift Führung + Organisation”, XI-XII 1991	35	Siedem grzechów głównych przedsiębiorstwa. „Harvard Business Review”, V-VI 1992	35
Poprawiać osiągnięte wyniki. „Harvard Business Review”, I-II 1992	36	Organizacja przedsiębiorstwa przyszłości. „Fortschrittliche Betriebsführung und Industrial Engineering”, VI 1992	36
Strategia a zarządzanie w przedsiębiorstwie. „Harvard Business Review”, I-II 1992	38	Tworzenie zespołów autonomicznych. „Journal of Management Development”, 3/1992	38
		Komputery w przedsiębiorstwie. „Wirtschaft & Produktivität”, III 1992	39
		<b>Nr 12</b>	
		Nowi guru zarządzania. „Business Week”, 31 VIII 1992	32