

przeгляд

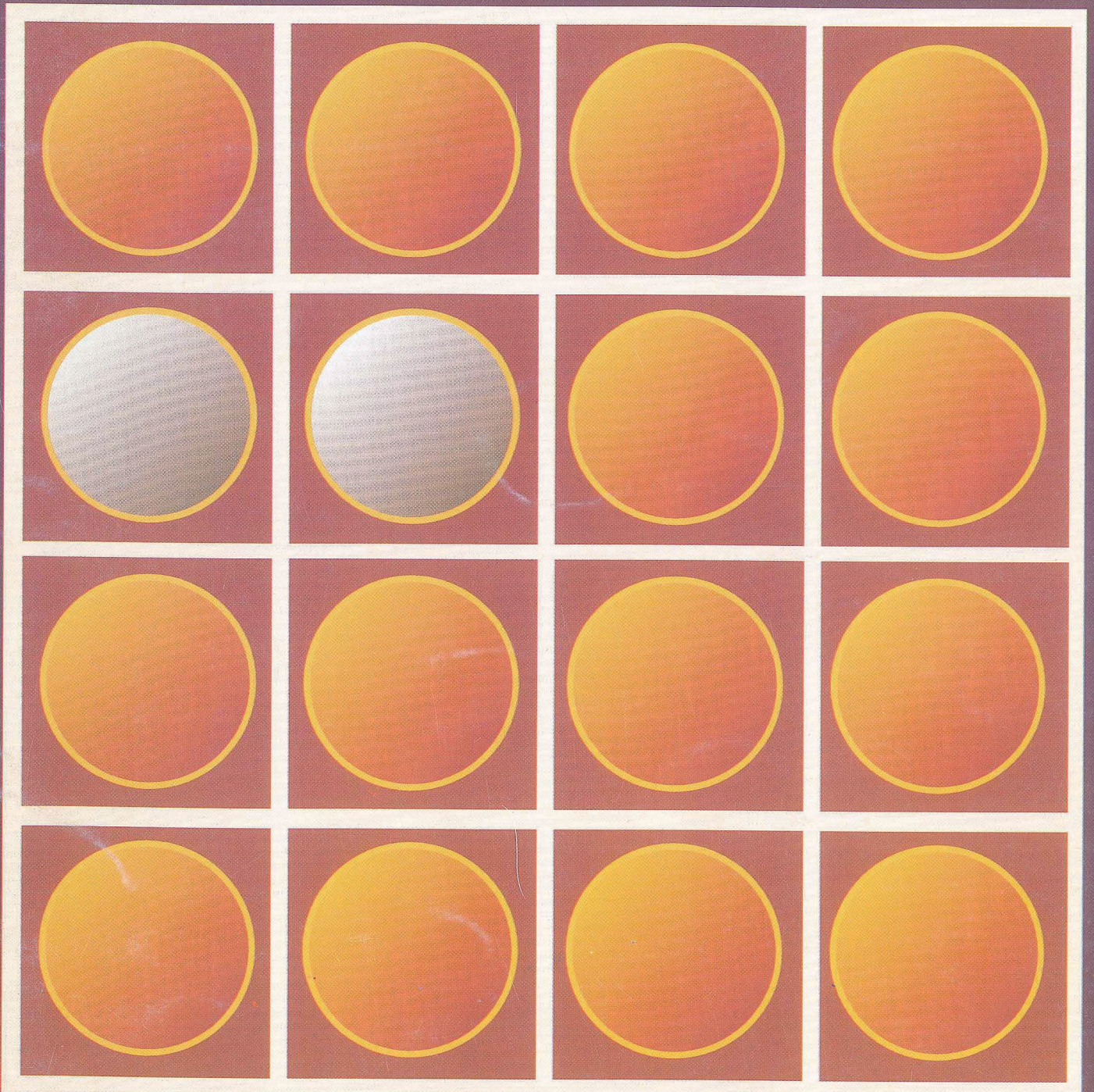
organizacji 11

Miesięcznik



Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

97



- Polityk w Towarzystwie – rozmowa z MARKIEM POLEM, prezesem Zarządu Głównego Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa 5

UŚWIADOMIONA NIEKONIECZNOŚĆ

- Koniak z rządem – Dariusz Teresiński 8

- Determinanty podejmowania przez przedsiębiorstwa bezpośrednich inwestycji za granicą – Eugeniusz Sitek 9
- O orientacji rynkowej polskich przedsiębiorstw – Mieczysław Ciurla, Milleniusz Nowak 12
- Informatyka a inżynieria organizacji – Zenon Biniek 14
- Zarządzanie bezpieczeństwem systemu teleinformatycznego – Jerzy M. Bednarczyk, Janusz Zawiła-Niedźwiecki 18
- *Benchmarking* – moda czy nowa filozofia zarządzania? – Adam Węgrzyn 21
- Re-engineering – gruntowna zmiana całych procesów – Antoni Kleniewski 23
- Analiza portfolio GE – aspekt metodologiczny – Marek Rawski 27

SMALL BUSINESS

- Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce Holandii – Jacek Klich . 32

OMÓWIENIA, RECENZJE, NOTY 38

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Wielkość XXL nie odpowiada Europie – „Le Nouvel Economiste” – opr. Katarzyna Mikunda 39

KRONIKA TNOiK 42

Polityk w Towarzystwie

Rozmowa z **MARKIEM POLEM**, prezesem Zarządu Głównego Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa

Czego najbardziej potrzeba polskim menedżerom – i czy TNOiK jest w stanie im to zapewnić?

Polscy menedżerowie muszą zadać sobie sprawę, że są na pierwszej linii zawodów, dla których wolny rynek, stowarzyszenie z Unią Europejską i przyszłe członkostwo w UE oznacza maksymalne wyzwanie. Po pierwsze, to od ich obecnych działań i decyzji w dużej mierze zależy będzie rozwój gospodarczy Polski w perspektywie kilkudziesięciu lat. Po drugie, oni – w większym stopniu niż przedstawiciele pozostałych profesji – muszą być konkurencyjni w stosunku do menedżerów z Zachodu, których coraz więcej trafia do Polski. Powinni także przygotować się do tego, żeby w przyszłości mogli zarządzać korporacjami i instytucjami (czy to polskimi, czy obcymi) za granicą. Alternatywą jest bowiem sytuacja, w której będziemy społeczeństwem zarządzanym, a otwarcie rynku pracy oznaczać będzie dla nas tylko straconą szansę.

Tworzenie warunków do takiego rozwoju teorii i praktyki zarządzania, to dla TNOiK najważniejsze wyzwanie obecnej doby i na pewno jedno z największych w całej historii Towarzystwa. Otwarcie Polski na świat i przyjmowanie zobowiązań wynikających z integracji europejskiej, poza korzyściami i szansami, niesie ze sobą niebezpieczeństwa. Naszych menedżerów, ale i część teoretyków, musimy przestrzegać przed groźbą przegranej w konkurencji z tymi, którzy mają większe doświadczenie w zakresie zarządzania w warunkach wolnego rynku. Jak wielka jest różnica pomiędzy zarządzaniem przeciętnym, a nawet niezłym, polskim przedsiębiorstwem, a tym, co jest obecnie standardem na świecie, najpełniej widać, kiedy pracuje się w dużej międzynarodowej korporacji. Polscy menedżerowie średniego i starszego pokolenia, którzy ukształtowani zostali przede wszystkim w poprzednim systemie, bardzo boleśnie nieraz odczuwają to, że wiedza i ich doświadczenie – nie tylko przecież zawodowe – przegrywają niejednokrotnie z wiedzą nie tylko „spadochroniarzy”, których przywożą ze sobą zachodnie firmy, ale i młodych polskich menedżerów świeżo po studiach. Oczywiście tego typu przypadki nie zmieniają zasadniczego obrazu, który jednoznacznie pokazuje, że polscy menedżerowie potrafili w bardzo krótkim czasie przestawić swoje myślenie na tory wolnorynkowe i radzą sobie zaskakująco dobrze – jest to opinia licznych zachodnich obserwatorów. Jednak ci, którzy mieli okazję od środka obejrzeć funkcjonowanie dużych międzynarodowych korporacji – czy to przemysłowych, czy finansowych, czy handlowych – wiedzą, jak wiele im jeszcze brakuje, żeby mogli stawać do konkursu o odpowiedzialne stanowiska w takich firmach, a dotyczy to w oczywisty sposób stanowisk zarówno tu w kraju, jak i za granicą, bo przecież jedną z niewątpliwych zalet pracy w międzynarodowej kor-



Fot. AF „Contrast” — Igor Śnieciński

poracji jest to, że możliwości awansu dotyczą praktycznie całego świata. Oczywiście są w Polsce ludzie, którzy potrafili dostosować swój sposób myślenia oraz – co równie istotne i równie trudne – działania do najwyższych światowych wymogów. Tego typu postawa nie jest jednak z pewnością normą – a do tego należałoby dążyć. Prawdziwą miarą wartości menedżera jest bowiem nie tylko to, czy potrafi on dobrze prowadzić swoją firmę, ale także, czy jest w stanie kierować całkiem inną firmą, w innej branży, a nawet w innym kraju.

Odrębnym zagadnieniem jest dostosowanie tego obszaru działalności Towarzystwa, który bezpośrednio wynika z jego nazwy – a więc działalności naukowej – do warunków, w których wolno prowadzić wszelkie rozważania teoretyczne (co w poprzednim systemie często było zakazane), ale z drugiej strony wyniki takich rozważań mogą być natychmiast weryfikowane przez praktykę.

Czy okres przejściowy, w którym istnieje duże upolitycznienie gospodarki, wymaga jakichś szczególnych rozwiązań z dziedziny zarządzania?

Sytuacja menedżera w gospodarce o tak dużym wpływie państwa jest rzeczywiście szczególna, ale też niewiele można na to poradzić. Zrobienie prywatyzacji w ciągu jednej nocy jest wprawdzie formalnie możliwe, ale taki zabieg dałby tylko pozorne korzyści – czeska „kuponovka” jest tego najlepszym przykładem. Okres przejściowy oznacza nie tylko to, że jest dużo przedsiębiorstw państwowych czy spółek, w których znaczne udziały ma państwo, ale także dużo mniejszy ruch kadr niż w przedsiębiorstwach prywatnych (lepiej albo gorzej sprywatyzowanych, ale mających właściciela, który się utożsamia

z interesem firmy). Siłą rzeczy w sektorze państwowym dominują menedżerowie, którzy są zawodowo i poprzez doświadczenia osobiste związani z poprzednim systemem. Młodzież, która dziś kończy studia z zakresu zarządzania na licznych uczelniach państwowych i prywatnych, uważa za rzecz naturalną otwarte granice, wymiennalność złotego, konieczność konkurencji z całym światem itd. Nauka od podstaw jest łatwiejsza niż dokonanie zasadniczych zmian w sposobie myślenia. Dlatego sektor państwowy, jako mniej podatny na zmiany, jest obiektywnie nieco gorzej zarządzany i przez to zmniejsza ogólne tempo rozwoju kraju. Lekarstwem na to nie może być jednak kolejna próba reformowania własności państwowej, tylko możliwie szybkie dokonanie prywatyzacji.

Zanim jednak dojdzie do istotnego zmniejszenia roli sektora państwowego, można próbować nieco zmniejszyć odległość centrów decyzyjnych od samych przedsiębiorstw, a jednocześnie ograniczyć wpływ polityków na gospodarkę. Ważnym krokiem na tej drodze było pozabawienie funkcji właścicielskich ministrów i przekazanie tych prerogatyw wojewodom i ministrowi skarbu państwa. Zresztą samo przedsiębiorstwo państwowe, między innymi dzięki reformom przeprowadzonym już w latach 80., jest przynajmniej formalnie podmiotem samofinansującym się, co wprawia w zdumienie wielu odwiedzających nas gości zagranicznych, którzy żyli w przekonaniu, że polskie przedsiębiorstwa państwowe to firmy na „krótko” podłączone do budżetu państwa. Tak źle na szczęście nie jest.

Związków polityki z gospodarką nigdzie na świecie nie udało się całkowicie zlikwidować – nawet tam, gdzie sektor prywatny ma niekwestionowaną przewagę, istnieją związki formalne i nieformalne, a także nieustający dwukierunkowy przepływ ludzi pomiędzy polityką i gospodarką. Trzeba tylko pilnować, żeby reguły gry były jasne, to jest jednak zadanie dla polityków (i wyborców), a nie menedżerów.

Pan przyszedł z polityki do towarzystwa naukowego; czy w kierowaniu taką organizacją da się wykorzystać zdobyte tam doświadczenia?

Polityka ma zasadniczo dwa znaczenia: encyklopedyczne, którego nikt prawie nie dostrzega i specyficznie polskie, oznaczające jeżdżenie lanią, siedzenie w sejmie, walkę o władzę (o osławione „stołki”), a więc generalnie: „politykowanie”. Do tak rozumianej polityki nigdy mnie nie ciągnęło, natomiast do polityki rozumianej jako służba publiczna trafiłem po roku '89, pełniąc najpierw funkcję ministra przemysłu i handlu, a potem przez dwa i pół roku pracując nad reformą centrum administracyjnego. Była to swego rodzaju umowa o dzieło, z której wywiązałem się najlepiej jak umiałem i po zakończeniu zadania zgodnie z planem złożyłem wniosek o likwidację zajmowanego przeze mnie stanowiska. Była to praca o tyle satysfakcjonująca, że opracowany przeze mnie program reformy uzyskał w sejmie aprobatę zarówno koalicji, jaki i opozycji. Zanim jednak trafiłem do polityki, byłem przez kilkanaście lat menedżerem praktykiem. W wieku 26 lat zostałem (najmłodszym w Wielkopolsce) wicedyrektorem do spraw

ekonomiczno-handlowych dużej fabryki. Potem w Sejmie X kadencji kierowałem pracami nad wieloma ustawami reformującymi polską gospodarkę, aż wreszcie w 1993 roku powierzono mi kierowanie resortem gospodarczym. Tutaj kierowanie oznacza tworzenie polityki państwa w danym obszarze, kreowanie spójnego prawa, które jest podstawowym instrumentem oddziaływania władzy, dysponowanie ograniczoną pulą pieniędzy publicznych i pewien – niewielki – zakres decyzji administracyjnych. Ponadto, w czasie, gdy byłem ministrem, każdy z członków rządu był właścicielem albo „nadzorcą” kilku tam przedsiębiorstw i spółek państwowych. Ja sam wykonywałem także funkcje właścicielskie wobec ok. 200 spółek skarbu państwa i funkcje organu założycielskiego wobec ok. 600 przedsiębiorstw państwowych. To groźne nakładanie się funkcji regulacyjnych na zwykłe zarządzanie, realizowane przez ministrów, udało mi się zlikwidować, gdy zajmowałem się reformą centrum administracyjnego. Ta praca bez wątpienia należy do zagadnień z zakresu organizacji i kierownictwa. A zatem całe moje dorosłe życie zajmowałem się zarządzaniem – w wymiarze praktycznym – natomiast pracując nad reformą centrum dotknąłem także teorii, bez której nie sposób byłoby zaprojektować nowoczesną administrację, mogącą sprostać wyzwaniom, jakie niesie ze sobą uczestnictwo Polski w OECD, Światowej Organizacji Handlu, a niedługo również NATO i Unii Europejskiej. Do Towarzystwa trafiłem zatem nie z „politykowania”, a z zarządzania i to w różnych wymiarach i różnych dziedzinach.

Co zamierza Pan zrobić w celu zdynamizowania Towarzystwa?

Z pewnością nie będziemy się ściągać w popularności z Business' Centre Club czy Polską Radą Biznesu – choćby dlatego, że to są organizacje o charakterze lobbymingowym i jako takie muszą być widoczne. Towarzystwo naukowe nie może konkurować w lobbymingu z kimś, kto się tym zajmuje statutowo, profesjonalnie – i za duże pieniądze. Należy jednak – i uważam to za jedno z naczelných zadań nowych władz – zmienić wizerunek TNOiK, a nawet mocniej: stworzyć ten wizerunek. Dla wielu osób, które zajmują się zagadnieniami z dziedziny organizacji i kierownictwa jesteśmy firmą nieznaną. I nie sądzę, żeby to była wyłączna wina tych osób. Będąc członkiem SIMP, PTE i TNOiK widzę wyraźnie, że te dwie pierwsze organizacje są znacznie powszechniej znane niż nasza, która ma przecież ogromny potencjał, a zajmuje się dziedziną nie mniej istotną niż one. Na dodatek w TNOiK jest o wiele mniejszy procent osób, które okres szczytowej aktywności zawodowej mają już za sobą.

Przyjęta przez Zjazd „Nowa Strategia” jest dokumentem wiążącym dla władz Towarzystwa – dla mnie osobiście i dla członków. Jest to dokument sformułowany w sposób nowoczesny i umożliwia aktywne poszukiwanie właściwych proporcji pomiędzy praktyczno-menedżerskim i czysto naukowym komponentem TNOiK. Powierzenie mi funkcji prezesa Zarządu Głównego uważam za zaszczyt, ale i zobowiązanie. Rozumiem, że jednym z moich zadań będzie wykorzystanie pewnej

„wartości promocyjnej” mojej osoby, w celu dotarcia z ofertą Towarzystwa w rejony, gdzie dotychczas było ono nieobecne. Chodzi między innymi o to, żeby nowi ministrowie, komisje sejmowe i inne instytucje otrzymały jasny sygnał, że TNOiK istnieje, zajmuje się – od strony teoretycznej i praktycznej – zagadnieniami o kluczowym znaczeniu dla szeroko pojętej władzy i że zamiast szukać poszczególnych ekspertów, można zwrócić się po prostu do naszego Towarzystwa. Często zresztą jest tak, że ekspertami w wielu dziedzinach są właśnie członkowie TNOiK i to oczywiście dobrze, tylko nikt o tym nie wie, a Towarzystwo nic z tego nie ma. W chwili obecnej w rządzie tworzone są rozmaite zespoły doradców – TNOiK powinien delegować do nich swoich członków. Chodzi o praktyczne i w miarę możliwości zinstytucjonalizowane formy aktywności, bo oferty typu „jesteśmy gotowi do pomocy, proszę z nas korzystać” są tyleż sympatyczne, co nieskuteczne. Takich ofert każdy minister otrzymuje kilka dziennie i zwyczajnie nie ma czasu się nimi zajmować. Jeśli natomiast będziemy w stanie zaistnieć w formalnych strukturach i proponować konkretne rozwiązania – wówczas zostaniemy nie tylko docenieni, ale staniemy się również bardziej znani – tego trzeba Towarzystwu, żeby mogło skutecznie realizować swoją misję.

Ważną jest także kontynuacja włączania TNOiK w międzynarodowe struktury organizacji zajmujących się menedżmentem, takie jak CECIOS, MCE czy The Conference Board. Krzewienie wiedzy z zakresu nowoczesnych systemów zarządzania oraz włączanie naszych naukowców i menedżerów do ogólnosięciowego obiegu informacji wymaga większej aktywności ze strony Towarzystwa.

Ostatnią, choć bynajmniej nie najmniej ważną, sprawą w kreowaniu wizerunku Towarzystwa powinny być stosunki z mediami. TNOiK i jego osiągnięcia również mogą być atrakcyjne dla mediów, jeśli będą prezentowane ciekawie i profesjonalnie. Obszary aktywności, o których wspomniałem, nie mają zastępować tego, co dziś robi TNOiK, ale uzupełniać tę działalność. Wierzę, że nam się to uda.

A co może Pan powiedzieć na temat potrzeby konsolidacji TNOiK?

Zarząd Główny, usiłując nadmiernie usztywnić strukturę Towarzystwa, szybko doprowadziłby do jego rozbitcia – tyle od strony teoretycznej, bo w praktyce nie ma również żadnych planów zamachu na samodzielność oddziałów terenowych i większej kolegialności kierowania organizacją. Konsolidacja może następować w obszarze lepszego kształtowania stosunków władz naczelnych Towarzystwa z kierownictwem oddziałów terenowych. Odnoszę wrażenie, że kolegialność władz TNOiK powinna znaleźć odzwierciedlenie także w tym, że zaangażowanie poszczególnych członków w prace czy to Zarządu Głównego, czy Prezydium, powinno być z jednej strony większe, a z drugiej – bardziej równomiernie rozłożone.

Co TNOiK może zaoferować młodym ludziom – swoim potencjalnym przyszłym członkom?

Przede wszystkim musi „zaoferować” informację

o swoim istnieniu. Wiem, że na SGH studenci słyszeli o TNOiK-u, ale zapewne nie wszyscy, natomiast na uczelniach ekonomicznych z dala od głównych i najbardziej aktywnych ośrodków naszej organizacji wiedza na nasz temat jest bardzo mizerna. Oferta jest prosta – i może być bardzo atrakcyjna. Towarzystwo jest (lub może być) forum, na którym młody adept zarządzania może zetknąć się na stopie towarzysko-zawodowej z menedżerami praktykami oraz naukowcami, do których normalnie nie miałby dostępu. Część z nich zna może z gazet, część z publikacji, nielicznych z drugiej strony katedry, a w TNOiK-u powinien mieć szansę poznać ich osobiście, zadać im pytania, współpracować z nimi, a także – nie bagatelizujemy tego aspektu – zaprezentować w ten sposób samego siebie, licząc na przychylną pamięć, kiedy kompletowana będzie obsada personalna nowego przedsięwzięcia, kiedy poszukiwani będą asystenci do nowych projektów badawczych itd.

Nie wierzę w to, że staniemy się organizacją o charakterze masowym. Czasy są takie, że chcąc coś osiągnąć w życiu zawodowym, trzeba naprawdę ciężko pracować, a to skutecznie likwiduje w ludziach żyłkę społecznikowską – natomiast jeśli potrafimy zaproponować formy aktywności, które autentycznie będą młodym ludziom pomagały w karierze, to oni znajdą dla nas czas i chęć do pracy w Towarzystwie.

Stworzenie atrakcyjnej oferty i odpowiednia jej promocja wymaga jednak środków, których Towarzystwo obecnie nie posiada. Sformułowanie precyzyjnych projektów w tej mierze pozwoliłoby aplikować o takie środki, choćby do Komitetu Badań Naukowych czy Komitetu Integracji Europejskiej – i będziemy starali się to robić. Nie można się jednak łudzić, że tego typu ofertę można będzie kierować do członków już na poziomie kół czy wielu oddziałów. Prawdopodobnie, przynajmniej w początkowym okresie, będziemy w stanie podjąć pewne działania jedynie w ramach Zarządu Głównego i w najsilniejszych terenowych placówkach Towarzystwa.

Na czym polega specyfika TNOiK?

Jesteśmy towarzystwem naukowym, a więc mamy określone zadania, wykraczające poza funkcję klubowo-towarzystwską, ale jedną z istotniejszych cech wyróżniających nas spośród innych stowarzyszeń zrzeszających ludzi działających w szeroko pojętym biznesie jest to, że trafiamy (może lepiej powiedzieć: powinniśmy trafić) z naszą ofertą głównie do najmniejszych menedżerów. Właściciele mają swoje stowarzyszenia i kluby, o charakterze niekiedy wybitnie prestiżowym, natomiast najmniejsi menedżerowie – a tych jest coraz więcej – nie stworzyli na razie żadnego forum, na którym mogliby nie tylko wymieniać poglądy, ale także dowiedzieć się czegoś nowego o sobie i problemach środowiska. Dotyczy to zarówno menedżerów pracujących w prywatnym i wciąż jeszcze państwowym biznesie, ale także ludzi praktykujących zarządzanie w instytucjach, które są i pozostaną państwowe, jak np. administracja. Jeśli uda nam się zająć to miejsce, mamy szansę nie tylko istnieć nadal, ale także osiągnąć sukces jako organizacja.

Dziękuję Panu za rozmowę.

Rozmawiał Dariusz Teresiński

Dariusz Teresiński

Koniak z rządem

Oglądając filmy kręcone za dziesiątki milionów dolarów dla ledwo piśmiennych mieszkańców śródmieść amerykańskich miast, trudno oprzeć się wrażeniu, że świat się zborsuczył. Poprawka do konstytucji Stanów Zjednoczonych nakazująca przeznaczanie na scenariusz co najmniej 0,5 promila budżetu (filmowego) nie została dotychczas nawet zaproponowana kongresowi, czego smutnym skutkiem są produkcje takie, jak np. „Dzień Niepodległości”, który poziomem głębi intelektualnej nie ustępuje dinozaurom. Nie ma poprawki – nie ma scenariuszy, które warte byłyby więcej niż bilet wstępu do kina, a szkoda. Złośliwi twierdzą wręcz, że poradnik *How to make a screenplay for a high-budget movie* nie tylko został napisany na komputerze ZX Spectrum, ale także na nim uruchomiony w postaci zgrabnego programiku, którego kod źródłowy nie przekracza 40 linijek i stąd całe zło. Brnąc dalej w anegdotę można by powiedzieć, że większość z tych 40 linijek to generator fikcyjnych imion i nazwisk scenarzystów. Tego typu plotki mogą jednak rozświecać tylko ci, którzy nigdy w życiu nie mieli do czynienia ze Spectrum: był to komputer dużo przyzwoitszy niż scenariusze, o które się go posądza.

„A ty Anastazjo wykrzywiłaś życie naszego kota, karmiąc go cytrynami. Ale kot zdechł, a tu żyć trzeba!” mówił do swej byłej i nieżyjącej już żony Diapanazy Nibek. Pan na Małym Dworku mógł sobie pozwolić na tak ostentacyjną afirmację życia, bo do niego nawet rewolucja przyszła pod postacią własnych jego chłopów i pod wodzą własnego syna. Dziś trudno zdobyć się na podobnie pozytywny stosunek do rzeczywistości, stykając się na przemian z przejawami fikcji podniesionej do potęgi przez szarlatanów z Holywoodu, albo z równie absurdalną wizją świata realnego, kreowaną przez telewizor i inne przekazy.

Onego czasu kilka stacji telewizyjnych i radiowych poinformowało, że w toczącej się ówczesnie wojnie azersko-ormiańskiej obie strony wzięły zakładników (notabene Rosjan), żądając spełnienia swoich warunków, które jak łatwo się domyślić były wzajemnie niewspółwzajemne. Biorąc za punkt odniesienia, losowo wybrane z ostatnich newsów, informacje o przysypaniu w Austrii czwórki dzieci ceglami z przewróconej ciężarówki i katastrofie autobusu na przełęczy w Kaszmirze, nietrudno się domyślić, że nigdy więcej o tych zakładnikach nie wspomniano. Dla demiurgów naszego strumienia informacji są to wieści równie ważne i zarazem równie bez znaczenia. A że za jedną z nich stoi logicznie nierozwiązywalna zagadka strategiczna, która przecież znalazła – bo znaleźć musiała – praktyczne rozwiązanie, a dwie pozostałe poziomem istotności nie odbiegają od miliona podobnych wieści wypływanych codziennie przez faksy? – cóż to obchodzi naszego demiurga. A to – zgodnie z Hitchcockowską mądrymą – dopiero początek.

W Ameryce napisano nie tylko podręcznik pisania scenariuszy; jest tam na pewno (nie widziałem go na oczy, ale założę się o jego cenę loco redakcja, że jest) także podręcznik robienia dziennika telewizyjnego. Proporcje wiadomości lokalnych i ze świata zewnętrznego w funkcji parametrów widowni, długość poszczególnych „itemów”, gdzie dowcip, gdzie ciekawostki itd. – przepisy jak w książce kucharskiej. Różnica jest tylko taka, że robiąc ciastka z bitą śmietaną stosuje się surowce o dobrze określonych parametrach: woda to woda, jaja to jaja itd., natomiast informacja jest obiektywnie niejednorodna i oprócz proporcji formalnych (lokalne VIP-y, świat, ciekawostki, sport) istotne jest także, co z tego wszystkiego wynika.

W tym miejscu, łamiąc wątek, można by powiedzieć, że dziennik, podobnie jak giełda, jest dla dorosłych i jeśli komuś szkodzi, to nie musi oglądać dziennika (i uczestniczyć w rynku kapitałowym). To oczywiście nie jest prawda, bo używanie narzędzi mogących wywołać zniszczenie linii wysokiego napięcia wymaga odpowiednich uprawnień; podobnie powinno być z instrumentami oddziałującymi na świadomość społeczną na skalę dziesiątków procent populacji (per analogiam – Komisja Papierów Wartościowych uważnie przygląda się reklamom, dbając o niedużywanie potencjalnej łatwości dorosłych przecięt inwestorów).

A teraz wielkie BUM. Od ponad roku narasta deficyt w handlu zagranicznym. Już tylko zahamowanie tempa jego wzrostu w sierpniu br. uznano za spory sukces. W walce z importem stosuje się narzędzia o znanych i bardzo niemiłych skutkach ubocznych, jak podnoszenie stóp procentowych – doszło już do tego, że wkłady awista są oprocentowane powyżej najczarniejszych prognoz inflacyjnych. Ludzie skądinąd utytułowani, a na dodatek poważni, sugerują rozwiązania jeszcze bardziej drastyczne, jak podniesienie stawek VAT-u. Tymczasem w boomie kredytowo-zakupowym raptem 16% stanowi konsumpcja, a pozostałe 84% to inwestycje, zresztą głównie w sektorze prywatnym, natomiast wzrost płac w sektorze państwowym już wyniósł dobre 10% powyżej inflacji i nie wiadomo, na czym się zatrzyma – idzie wszak Gwiazdka. Wzrost produkcji sprzedanej w przedsiębiorstwach państwowych nie przekracza 5%, a zatem (licząc po łebkach i w najbardziej łagodnym wariacie) ok. 18% płac sektora państwowego (inflacja + podwyżki – wzrost sprzedaży) nie ma żadnego pokrycia w wytworzonych w kraju towarach i usługach. Jest więc rzeczą oczywistą, że pieniądze te – nie mogąc spotkać się z krajowym produktem – zasilają kieszenie zagranicznych producentów dóbr konsumpcyjnych, quod erat demonstrandum.

Dlatego koniak z rządem temu, kto odpowie na proste pytanie – dlaczego w telewizji, radiu i prasie od ponad roku nie toczy się ożywiona dyskusja na temat metod szybkiej likwidacji zgubnego dla polskiej gospodarki dotowania nierentownych przedsiębiorstw państwowych?

Eugeniusz Sitek

Determinanty podejmowania przez przedsiębiorstwa bezpośrednich inwestycji za granicą

Kompleksowe ujmowanie determinantów wpływających na podejmowanie przez przedsiębiorstwa inwestycji za granicą jest jednym z kluczowych czynników sukcesu tego przedsięwzięcia. Częściowe i wyizolowane badania niektórych obszarów ryzyka i atrakcyjności tego procesu inwestycyjnego mogą być przyczyną podjęcia błędnych decyzji strategicznych.

Analiza strategiczna przeprowadzona na podstawie zależności występujących pomiędzy zasobami i umiejętnościami przedsiębiorstwa oraz jego otoczeniem zewnętrznym pozwoliła na zaproponowanie kompleksowej systematyki tych determinantów. Zależności te, przedstawione na rysunku 1, pozwalają wyodrębnić trzy zasadnicze poziomy występowania determinantów inwestycji napływających i wpływających:

- przedsiębiorstwa,
- otoczenia konkurencyjnego,
- makrootoczenia.

Determinanty inwestycji wpływających zachęcają inwestorów do przenoszenia aktywności gospodarczej z kraju macierzystego poza jego granice. Na poziomie przedsiębiorstwa – inwestora determinanty inwestycji wpływających wynikają ze specyfiki oraz nierównowagi jego zasobów i umiejętności. Różne wewnętrzne uwarunkowania, powodowane charakterem działalności przedsiębiorstwa oraz nierównowagą zasobów i umiejętności, stanowią motywację do poszukiwania komplementarnych czynników na innych rynkach. Nierównowaga zasobów i umiejętności wynika z procesu ich budowy w kontekście zmian zachodzących w otoczeniu konkurencyjnym przedsiębiorstwa. Zmiany czynników strategicznych branży, wynikające z oddziaływania konkurencji, zmuszają przedsiębiorstwo do tworzenia nowych kombinacji zasobów i umiejętności oraz modyfikacji istniejących, co powoduje stan nierównowagi¹⁾. W wyniku tego oddziaływania przewadze niektórych zasobów i umiejętności (na przykład technologii, umiejętności menedżerskich) może towarzyszyć niedobór innych (na przykład taniej siły roboczej). Zrównoważenie posiadanego portfela zasobów i umiejętności wymaga rozszerzenia tych aktywów, które są deficytowe w stosunku do posiadanych w nadmiarze. Jeżeli niedobór lub

niedorozwój tych aktywów nie może być skompensowany poprzez ich transfer z zewnętrznego otoczenia krajowego, wówczas przedsiębiorstwo poszukuje tych sposobności w otoczeniu zagranicznym. Podejmowanie ekspansji w formie bezpośrednich inwestycji wpływających uwarunkowane jest też charakterem działalności przedsiębiorstwa.

Motywacja ta występuje w następujących formach działalności²⁾:

- produkty wymagające bliskich kontaktów z klientem,
- produkty o wysokich kosztach transportu,
- wysokie koszty adaptacji produktów do potrzeb lokalnych rynków zagranicznych,
- produkty wymagające usług serwisowych,
- wytwarzanie usług,
- inne aktywności o dużym stopniu powiązania z lokalnym rynkiem zagranicznym.

Konieczność rozwiązywania problemów gospodarczych wynikających ze specyfiki i nierównowagi posiadanych zasobów i umiejętności jest więc zasadniczą przyczyną podejmowania bezpośrednich inwestycji wpływających, które stwarzają możliwość połączenia z komplementarnymi zasobami i umiejętnościami w otoczeniu zagranicznym i uzyskania synergicznych korzyści. Otoczenie konkurencyjne przedsiębiorstwa w kraju macierzystym stanowi następny poziom, który grupuje ważne determinanty oddziałujące na inwestycje wpływające. Zagrożenia dla przedsiębiorstwa występujące w tym otoczeniu stanowią istotną grupę determinantów wpływających pozytywnie na podejmowanie bezpośrednich inwestycji za granicą. Zagrożenia te stwarzają trzy zasadnicze siły występujące w otoczeniu konkurencyjnym:

- konkurenci istniejący i potencjalni,
- oddziaływanie nabywców i zmiany popytu,
- oddziaływanie dostawców czynników produkcji.

Zagrożenia ze strony krajowych konkurentów i niska pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa są istotnymi przyczynami przenoszenia aktywności gospodarczej z kraju macierzystego na rynki zagraniczne o niższej intensywności konkurencji. Zagrożenia te stwarzają nie tylko istniejący konkurenci, ale również pojawiający się nowi rywale oraz innowacje produktu lub procesu technologicznego.

Istotne jest również oddziaływanie spowodowane zmniejszającym się popytem i zmianami gustów konsumentów. Z otoczenia konkurencyjnego przedsiębiorstwo transferuje niezbędne czynniki produkcji dostarczane przez dostawców. Oddziaływania dostawców mogą stwarzać zagrożenia dla procesu produkcyjnego przedsiębiorstwa i obejmują nie tylko dostawców półproduktów i energii, lecz również oddziaływania ze strony siły roboczej³⁾. Zagrożenia w macierzystym otoczeniu konkurencyjnym motywują przedsiębiorstwo do poszukiwania za granicą tańszych źródeł surowców lub siły roboczej oraz chłonnych rynków o niższym poziomie konkurencji.

Oddzielną grupę determinantów stanowią czynniki makrootoczenia kraju macierzystego. W tej grupie determinantów zasadniczym czynnikiem jest polityka gospodarcza stosowana wobec odpływu inwestycji. Polityka ta może zachęcać do inwestowania za granicą poprzez:

- tworzenie sprzyjającego klimatu,
- podejmowanie inicjatyw i projektów inwestycyjnych,
- udzielanie gwarancji inwestycyjnych,
- stosowanie ułatwień kredytowych,
- tworzenie ulg celnych, podatkowych lub innych udogodnień.

Może również, kierując się innymi motywami (np. politycznymi), przejść do kontroli, ograniczania lub zakazywania inwestycji bezpośrednich za granicą lub w niektórych krajach. T. Ozawa⁴⁾ podkreśla jednak, że warunkiem przyspieszenia wzrostu gospodarczego jest przyjęcie strategii proeksportowej i przychylnego klimatu wobec inwestycji zagranicznych związanych z nastawieniem gospodarki na zewnątrz (*outward oriented strategy*). Stosowanie takiej polityki gospodarczej staje się współcześnie ważną determinanta pozytywnie oddziałującą na bezpośrednie inwestycje zagraniczne.

Inne formy polityki państwa lub uregulowania prawne (np. przepisy ekologiczne) mogą również oddziaływać na decyzje przedsiębiorstw w zakresie inwestycji wpływających.

Determinanty inwestycji napływających są uwarunkowane natomiast oddziaływaniem czynników lokalizacyjnych kraju przyjmującego, które stwarzają inwestorom korzystne sposobności inwestycyjne i zachęcają (przyciągają) do podjęcia w tym kraju działalności gospodarczej. Czynniki te mogą występować na szczeblu przedsiębiorstwa, otoczenia konkurencyjnego lub makrootoczenia w kraju przyjmującym. Determinanty przedsiębiorstwa to jego specyficzne zasoby i umiejętności odróżniające go od innych przedsiębiorstw w kraju przyjmującym. Te specyficzne czynniki przedsiębiorstwa lub ich część mogą być poszukiwane jako komplementarne przez zagranicznego inwestora w przypadku tworzenia *joint venture* lub podejmowania akwizycji. Oddziaływanie determinantów przedsiębiorstwa nie występuje natomiast w przypadku podej-

mowania przez inwestora działalności inwestycyjnej od podstaw (*greenfield investment*).

Odrębną grupę determinantów bezpośrednich inwestycji napływających stanowią czynniki otoczenia konkurencyjnego w kraju przyjmującym, w którym planuje podjąć działalność inwestor zagraniczny. Stanowią je:

- niska intensywność konkurencji,
- wielkość popytu i możliwości jego wzrostu,
- tańsze czynniki produkcji oferowane przez dostawców.

Oddziaływania tych strategicznych czynników wpływają na poziom branżowego ryzyka, które odzwierciedla wewnątrz krajowe zróżnicowanie atrakcyjności inwestowania⁵⁾.

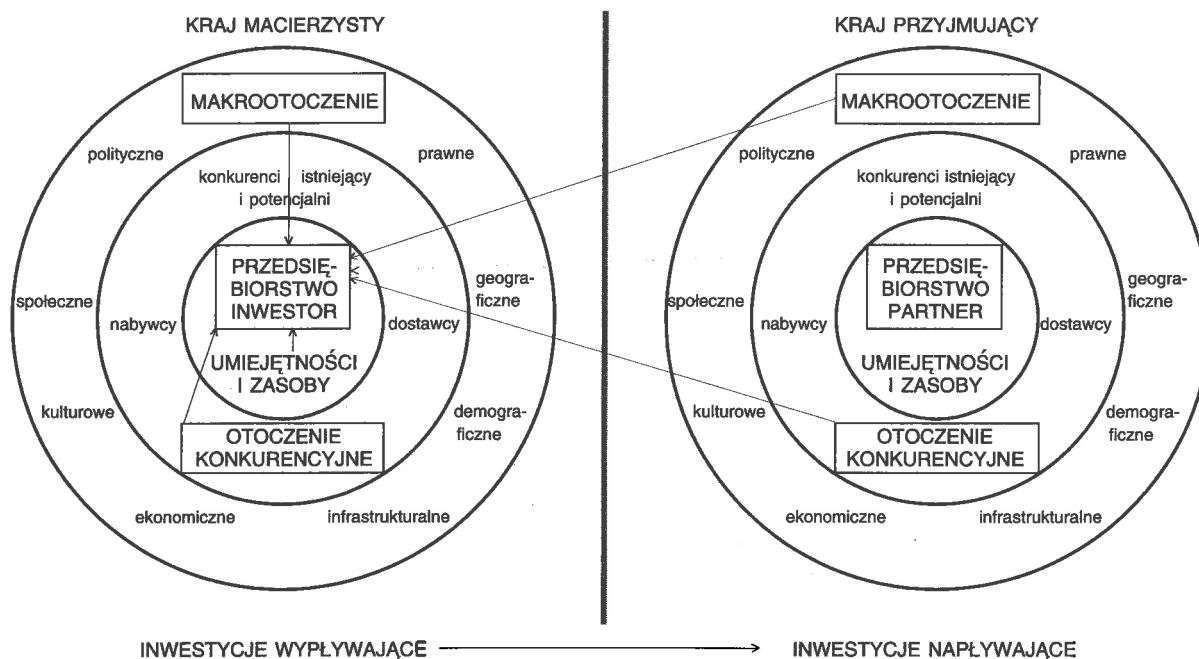
Determinanty makrootoczenia kraju przyjmującego odnoszą się do ogólnych czynników, które stale i jednakowo oddziałują na poszczególne branże i przedsiębiorstwa. Można zaproponować następującą klasyfikację tych determinantów⁶⁾:

- polityczne,
- polityki gospodarczej,
- makroekonomiczne,
- społeczne,
- naturalne.

Pierwszą podstawową grupę determinantów tworzą czynniki wpływające na stabilność systemu politycznego kraju przyjmującego. Ważniejszymi składnikami oceny ogólnej stabilności politycznej kraju przyjmującego są:

- uprzednie zachowania polityczne,
- forma ustroju politycznego,
- stabilność rządu i jego program,
- ideologia i siła ugrupowań opozycyjnych,
- konflikty polityczne, społeczne, etniczne i inne,
- udział w stowarzyszeniach integracyjnych (Unia Europejska, CEFTA) i organizacjach międzynarodowych (MFW, GATT).

Rozszerzająca się współcześnie rola państwa powoduje, że istotnym czynnikiem wpływającym na podejmowanie bezpośrednich inwestycji jest również polityka gospodarcza rządu kraju przyjmującego, która może być decydująca dla opłacalności podejmowanych inwestycji. Polityka ta może stwarzać różne formy zachęt i ograniczeń oraz rozwiązania instytucjonalne zmierzające do wpływania na bezpośrednie inwestycje zagraniczne, zgodnie z interesami kraju przyjmującego⁷⁾. Determinanty makroekonomiczne związane są ze stanem gospodarki kraju przyjmującego, możliwościami jej rozwoju oraz istniejącą infrastrukturą. Czynniki te posiadają wymienny charakter i za pomocą syntetycznych wskaźników charakteryzują potencjał gospodarki i jej atrakcyjność. Ważnym czynnikiem wpływającym na ocenę atrakcyjności inwestycyjnej są różnice kulturowe i społeczne pomiędzy społeczeństwami kraju przyjmującego i macierzystego. Mają one duży wpływ na sposób prowadzenia kontaktów międzynarodowych, wybór rynków i strategii wej-



Rys. 1. Determinanty podejmowania bezpośrednich inwestycji zagranicznych oraz ich sposób oddziaływania na decyzje inwestora

ścia. Komunikowanie się osób należących do tej samej kultury stwarza wysoki poziom zgodności w postrzeganiu otoczenia ekonomicznego. Natomiast różnice kulturowe pomiędzy nimi mogą stanowić poważne problemy w ich komunikowaniu się podczas prowadzenia działalności gospodarczej.

Odrębną grupę stanowią czynniki o charakterze naturalnym. Istotniejszymi składnikami tej grupy czynników wpływającej na ryzyko i atrakcyjność kraju przyjmującego są:

- położenie geograficzne,
- zasoby naturalne,
- klimat,
- inne warunki naturalne.

Położenie geograficzne kraju przyjmującego odgrywa istotną rolę w strategii przedsiębiorstwa międzynarodowego, gdyż rozmieszczenie zakładów produkcyjnych wynika z logiki kontynentalnej lub globalnej. Bliskość rynków eksportowych oraz racjonalizacja cyrkulacji półproduktów, kosztów transportu i składowania, wpływają na wybór geograficznej lokalizacji bezpośrednich inwestycji zagranicznych.

Zasoby naturalne kraju przyjmującego stanowią odrębny czynnik motywacyjny. Decydują one o zapotrzeniu w podstawowe surowce i energię. Współcześnie środowisko naturalne w krajach wysoko rozwiniętych traktowane jest szerzej jako kapitał naturalny (*natural capital*), który nie tylko dostarcza bogactw naturalnych, lecz pochłania również zanieczyszczenia i odpady. Traktowanie w procesach gospodarczych środowiska przyrodniczego jako kapitału podlegającego wycenieniu i pobieranie opłat za jego użytkowanie jest coraz ważniejszym czynnikiem dokonywania inwestycji bezpośrednich

w krajach, gdzie koszty z tego tytułu są mniejsze⁸⁾. Przedstawiona kompleksowa systematyka determinantów makrootoczenia określa poziom krajowego ryzyka inwestycyjnego.

Eugeniusz Sitek

Tekst jest częścią pracy finansowej ze środków KBN, grant HOZD00513.

PRZYPISY

- 1) PENROSE E.T., *The Theory of Growth of the Firm*. John Wiley, New York 1959.
- 2) ROOT F.R., *Entry Strategies for International Markets*. Lexington Books, Lexington 1987.
- 3) PORTER M.E., *Competitive Advantage*. Free Press, New York 1985.
- 4) OZAWA T., *Foreign Direct Investment and Economic Development*. Transnational Corporations 1992, Vol. 1, No 1, pp. 27–54.
- 5) DĄBROWSKI J., *Ryzyko inwestycyjne*. *Życie Gospodarcze* 1994, nr 14, s. 46–47.
- 6) SITEK E., *Czynniki krajowego ryzyka inwestycyjnego*, *Gospodarka Narodowa*, 1997, nr 4.
- 7) SHREEVE T.W., *Be Prepared for Political Risk Changes Abroad*. *Harvard Business Review*, July–August 1984, pp. 111–118.
- 8) BARTOSIK K., *Koncepcja trwałego rozwoju a poszukiwanie strategii globalnych*. *Ekonomista* 1996, nr 2, s. 225–246.

Mieczysław Ciurla, Milleniusz Nowak

O orientacji rynkowej polskich przedsiębiorstw

Trwający od kilku lat w Polsce proces przechodzenia gospodarki od centralnie planowanej do rynkowej spowodował zmianę układu sił na rynkach, zmuszając dzisiaj niemal wszystkie przedsiębiorstwa do głębokich reorganizacji.

Zmiana warunków funkcjonowania polskich przedsiębiorstw zmusza do zmiany orientacji działalności przedsiębiorstw na orientację rynkową jako podstawowy element strategii działania. Rynkowo zorientowane przedsiębiorstwo oznacza zbiór procesów dotyczących wszystkich aspektów funkcjonowania, dzięki którym firma jest „bliżej klienta”, umacnia w ten sposób swoją pozycję rynkową i ukierunkowuje swoje procesy na wytwarzanie korzyści dla klienta. Orientacja na klienta zmusza przedsiębiorstwo do zreorganizowania wszystkich działów i wydziałów. Znajomość klienta oraz dążenie do zadowolenia go stały się stałym wyznacznikiem marketingowego działania.

Orientacja marketingowa wymaga zrozumienia partnerów wymiany oraz przygotowania oferty odpowiednio do ich potrzeb i oczekiwań. Z tego powodu ważne stają się aspekty orientacji rynkowej:

- aspekt informacyjny,
- aspekt organizacyjny.

Dotychczasowy model zarządzania polskimi przedsiębiorstwami cechuje się brakiem systemu pozyskiwania informacji, jak również nieadekwatnymi do wymogów gospodarki rynkowej strukturami organizacyjnymi.

Funkcjonuje przekonanie, że przedsiębiorstwo zorientowane rynkowo winno pozyskać i skutecznie wykorzystać informację rynkową poprzez analizę rentowności produktów, rynków docelowych, grup klientów, wielkości zamówień, promocję itd. Tymczasem działalność przedsiębiorstw w tym zakresie ma charakter działań doraźnych i powierzchownych.

Nie może być bowiem mowy o zorientowaniu na rynek, jeśli firma w wystarczającym stopniu nie generuje informacji rynkowej. Innym problemem jest też korzystanie z informacji rynkowej przez inne sfery zarządzania przedsiębiorstwem, a nie tylko przez działy marketingu. Luki w systemie informacyjnym są często przyczyną braku wykorzystania tych informacji w pozostałych sferach zarządzania. Ponadto wykorzystanie informacji ryn-

kowej (w tym reagowanie na nią) oraz efektywne zastosowanie instrumentarium marketingu uwarunkowane jest odpowiednim wewnętrznym zorganizowaniem przedsiębiorstwa. A przecież restrukturyzacja przedsiębiorstw ma polegać właśnie na wprowadzaniu nowoczesnych metod zarządzania, których stosowanie jest uwarunkowane zarówno posiadaniem informacji rynkowej, jak i właściwym wewnętrznym zorganizowaniem. Przesadą okazuje się pokładanie nadziei w automatyzacji i komputeryzacji w zakresie rozwiązywania problemów informacyjnych dla celów marketingowych. Większość programów komputerowych, nastawiona jest na specyficzną branżę i strukturę organizacyjną, opartą na podziale pracy. Specjaliści od komputeryzacji powiadają, że nieuzasadnione jest wprowadzenie komputerów czwartej, piątej generacji do organizacji, której generację trudno określić.

Tendencje wprowadzania nowoczesnych systemów przetwarzania danych, systemów kontroli wynikają z braku potrzeby, a może świadomości konieczności zmian nieefektywnej organizacji, i są wynikiem łatwości wprowadzenia i uzyskania poczucia nowoczesności.

Cechą charakterystyczną przedsiębiorstw zorientowanych rynkowo winna być innowacyjność struktur organizacyjnych. Dotąd jednak można zauważyć brak potrzeby działania w tym kierunku. Sytuacja ta wynika z ogromnych obciążeń, jakie musi ponieść przedsiębiorstwo, a znaczna część przedsiębiorstw dysponuje ograniczonymi zasobami ludzkimi i finansowymi.

Tymczasem wewnętrzna organizacja, kultura organizacyjna to czynniki ważniejsze niż jasna strategia, np. w sprawie produktu, ponieważ to będzie odróżniać przedsiębiorstwo w oczach klienta od podobnych sobie konkurentów, co prowadzić może do uzyskania atutu konkurencyjności. Dlatego procesy reorganizacyjne nie mogą dotyczyć tylko wybranych działów lub procesów, ale obejmować muszą cały aspekt organizacyjny.

Charakterystyczne dla firm zorientowanych rynkowo jest, iż wszystkie sfery zarządzania (marketing, finanse, produkcja, kadry, logistyka itd.) posiadają realne kompetencje (i z nich korzystają) do partycypowania w podejmowaniu najważniejszych decyzji strategicznych i operacyjnych, two-

rząc gęstą sieć kontaktów między sobą. Należy sobie zdać sprawę z faktu, że tworzenie sieci kontaktów jest szczególnie uzależnione od umiejętności i motywacji pracowników. Przyjmowanie odpowiedzialności, samodzielne działanie muszą być przebudowane, nie są bowiem czymś zwykłym po wielu latach zhierarchizowanego stylu zarządzania.

Tak więc dla firm zorientowanych rynkowo istotne jest stosowanie struktur organizacyjnych w układzie produktowym (markowym) lub rynkowym, a nie funkcjonalnym. Stąd też powinny istnieć w firmie osobne stanowiska menedżerskie odpowiedzialne za konkretne produkty (marki), rynki docelowe, grupy klientów itd. Reorganizacja przedsiębiorstwa w kierunku orientacji rynkowej ma charakter ciągły i polegać winna na zapewnieniu funkcjonowania każdej jednostki przedsiębiorstwa w sposób zorientowany na zaoferowanie klientom produktów wyróżniających się konkurencyjnie. Dlatego powinno się kształtować firmę tak, aby uzyskać w efekcie sieć partnerskich związków o charakterze strategicznym pomiędzy jednostkami wewnętrznymi firmy oraz jej klientami i różnymi partnerami zewnętrznymi.

Można już mówić o koncepcyjnym i faktycznie dokonującym się zwrocie polegającym na koncentrowaniu zakresu działań marketingowych na rzecz partnerskich związków (relacji) firmy z klientami, ulokowanymi w jej otoczeniu oraz w jej wnętrzu.

Orientacja rynkowa, jak również działalność marketingowa nie powinny się ograniczać do stosunkowo niewielkich liczb specjalistów, zgodnie z klasycznym rozkładem kompetencji. Formułuje się postulat, aby praktycznie każdy menedżer oraz każdy inny pracownik dążyli do zrozumienia klientów, ich potrzeb i oczekiwań, oraz do aktywnego współdziałania w celu spełnienia tych potrzeb przez firmę. Takie podejście powinno mieć również formalny wymiar. Powinno ono być odpowiednio zdefiniowane, a następnie ujęte w postaci regulaminu organizacyjnego, którego treść powinna mieć charakter rynkowy. Jeśli firma docenia ważność strategicznych, długookresowych relacji zarówno z klientami, jak i dystrybutorami, to powinna poświęcać większą uwagę na posiadanie przez swoich pracowników i rozwijanie umiejętności menedżerskich, niezbędnych do efektywnego utrzymania takich związków.

W dalszym ciągu pokutuje w naszych przedsiębiorstwach przekonanie, że ważne zmiany, takie jak wprowadzenie nowej struktury organizacyjnej, to wyłącznie sprawa kierownictwa. Tymczasem właściwy dobór działań organizacyjnych przez kierownictwo i uzgodnienie ich wspólnie z pracownikami wpływa na jakość wprowadzonych rozwiązań organizacyjnych i ich akceptację przez załogę. Zmiany wewnętrzne powinny być niewidoczne dla klientów, a rezultaty muszą być postrzegane pozytywnie.

Znaczna część przedsiębiorstw dokonujących zmian organizacyjnych skupia uwagę na strukturach formalnych. Rzadko najwyższe kierownictwo zmienia procesy i postawy, jakie utrwaliły się w przedsiębiorstwie. Znaczna hierarchizacja przedsiębiorstw, mimo nacisków na jej zmniejszenie, stwarza sprzyjające warunki do przekazywania konfliktów w górę hierarchii, przyzwyczajają pracowników do czekania na decyzje kierowników. Gdy reorganizacja prowadzi do nowego rozdziału kompetencji lub naruszenia długoletnich zwyczajów w pracy, dochodzi wtedy do oporu, bądź ciężkiego wprowadzenia zmian.

Wprowadzenie orientacji rynkowej, a z nią procesów restrukturyzacji, stawia przed kadrą kierowniczą nowe zadania, nowe wymagania, które wynikają z uzyskanej formalnej autonomii jednostek gospodarczych i likwidacji znacznej liczby ośrodków decyzyjnych, w wyniku czego zdecydowanie zmienia się proces zarządzania. Obserwuje się silne tendencje decentralizacyjne, zmiany w systemie i hierarchii wartości pracowników, dążenie do większej demokracji i samourzeczywistnienia, tworzenie klimatu innowacyjnego, zwiększone tendencje do kontroli finansowej firmy oraz dążenie do strategicznego planu rozwoju. Zdajemy sobie sprawę z faktu, że rozwijające się instytucjonalnie otoczenie, zróżnicowane rynki zbytu i wzrost konkurencji powodują, że powstaje dynamiczne pole działania organizacji, w którym dominującą będzie inna orientacja, inne struktury organizacyjne i inne reguły postępowania i zachowań.

Dla menedżerów wprowadzających strategię działań marketingowych bardzo ważne jest inspirowanie ludzi do działania zespołowego. Praktyka gospodarcza wskazuje, że znaczna część dokonań oparta jest na współdziałaniu, co oznacza, że jest konieczna dla większości działań w przedsiębiorstwie, a szczególnie przy zmianie orientacji przedsiębiorstwa na orientację rynkową. Myślenie tradycyjnymi kategoriami jest jeszcze popularne w znacznej części firm jako wynik zapatrzenia się w stare sukcesy, co powoduje, że menedżerowie stali się mało elastyczni i powolni w dostosowaniu się do zmian w układzie konkurencji, na rynku i w sieci dystrybucyjnej. W przedsiębiorstwach menedżerowie muszą zrozumieć, że orientacja marketingowa to więcej niż zestaw funkcji i technik. To przede wszystkim nastawienie intelektualne, siła motywująca, obecna w całym przedsiębiorstwie, umożliwiająca przedsiębiorstwu komunikowanie się z otoczeniem i odwrotnie.

Autorzy – dr inż. Mieczysław Ciurla jest pracownikiem naukowym Instytutu Zarządzania Politechniki Wrocławskiej, mgr inż. Mileniusz Nowak jest doktorantem Instytutu Zarządzania Politechniki Wrocławskiej.

Zenon Biniek

Informatyka a inżynieria organizacji

Wprowadzenie

Informatyka w wymiarze podstawowym, jako narzędzie do zarządzania danymi, zaistniała w wielu polskich firmach i instytucjach na zupełnie dobrym poziomie. Informatyka staje obecnie przed nowym wyzwaniem, powiązania wszystkich funkcjonujących w danej organizacji systemów informatycznych. Duży stopień nasycenia informatyką powoduje, że często w obsłudze jednego procesu pracy współuczestniczą różne systemy informatyczne, np. w obsłudze sprzedaży niekiedy spotyka się do 5 różnych aplikacji (Obsługa Magazynu, Zarządzanie Katalogiem Cen, Naliczanie Podatku VAT, Fakturowanie, Rozrachunki). Przy załatwianiu jednej sprawy, urzędnik często musi korzystać z kilku aplikacji informatycznych, z których każda obsługuje wybrany fragment sprawy. Wprowadzenie różnorodnych aplikacji informatycznych do wspomagania zarządzania nie doprowadziło do automatycznego usprawnienia organizacji pracy. Informatycy zaczynają zatem podejmować wyzwania zastosowania komputerów do zarządzania organizacją pracy. Zintegrowane systemy komputerowe mają spowodować wzrost efektywności sterowania procesami pracy w biurze i jednoczesną eliminację, tam gdzie jest to możliwe, przepływu dokumentów na nośniku papierowym na rzecz dokumentu w formie elektronicznej. Przy tej okazji pojawia się coraz częściej hasło: „Biuro bez papieru”.

Obok tradycyjnego postulatu integracji danych zaczyna pojawiać się w informatyce postulat integracji funkcjonalnej wokół procesów pracy biurowej. Systemy informatyczne typu Workflow są właśnie systemami integracji danych i integracji procesów pracy jednocześnie. Będąc integralną częścią Inżynierii Organizacji system Workflow oznacza system do zarządzania organizacją pracy. Aktualnie Workflow nie jest jeszcze standardem, istnieje jednak międzynarodowa koalicja Workflow, która intensywnie nad takim standardem pracuje. System Workflow pozwala spojrzeć na organizację „od góry”. Celem takiego systemu jest formalne zdefiniowanie procesów pracy biurowej przy użyciu pewnych technik informatycznych, a następnie zintegrowanie wokół tych procesów wszystkich współpracujących aplikacji informatycznych. Dopiero wtedy, gdy zintegrujemy informatykę wokół procesów pracy, organizacja stanie się w pełni podatna na nowo-

czesne zarządzanie. System Workflow można zastosować wszędzie, niezależnie od struktury funkcjonalnej i zadaniowej organizacji. Jest on bardzo przydatny zarówno do obsługi kredytów w banku, do obsługi procesu załatwiania patentów w urzędzie, jak również do zarządzania dokumentami finansowymi. Mimo że są to zupełnie różne przedsięwzięcia, w każdym z nich wielu ludzi musi wykonać pewną pracę, która polega na przepływie dokumentów z jednego stanowiska do drugiego, nawarstwianiu się spraw, pokonywaniu pewnych przeszkód formalnych i merytorycznych itp. W celu uzyskania pożądanego efektu końcowego niezbędne jest umiejętne zarządzanie procesami pracy. Przedsięwzięcia organizacyjne i przepływy pracy można analizować, symulować, a następnie automatyzować tak, aby przynajmniej niektóre przepływy były dokonywane bez udziału człowieka. *Re-engineering* stał się w ostatnim czasie bardzo popularną metodą całościowego przeprojektowywania procesów pracy w celu osiągnięcia maksymalnej poprawy efektywności funkcjonowania instytucji.

Wprowadzenie systemu komputerowego Workflow pozwala na osiągnięcie wielorakich korzyści. Przede wszystkim system taki pozwala na przeprowadzenie usprawnień na każdym etapie realizacji danego procesu pracy. Workflow umożliwia komputerowe sterowanie rytmem pracy, przez co można nadać pracy umysłowej taki sam wymiar, jakim od dziesięcioleci mierzy się pracę fizyczną. Pozwala mierzyć wydajność pracy umysłowej i lepiej oceniać jej efektywność. Ma on zatem ogromny wpływ na organizację pracy biurowej. Jest to też idealne narzędzie do wprowadzania zmian w organizacji pracy, bo można w sposób formalny opisać i zasymulować działanie nowych wprowadzonych do organizacji komórek czy nowych mechanizmów.

Uwarunkowania dla systemu komputerowego wspomaganie procesów pracy

Badania wykazują, że personel fachowy zużywa w biurze przy obsłudze procesów pracy tylko 10% czasu na rzeczywiste załatwianie spraw, a ponad 90% czasu zajmuje zdobywanie informacji, weryfikowanie informacji, kopiowanie akt, przekazywanie akt, zdobywanie upoważnień [4]. System sterowania procesami pracy (*Work*

Flow Management) z wbudowanymi elementami zarządzania dokumentami (*Document Management System*), może spowodować znaczną redukcję tych bezproduktywnych czynności koniecznych do wykonania przez personel fachowy. W przypadku wprowadzenia elektronicznego zarządzania dokumentami można ponadto przyczynić się do zredukowania do minimum powierzchni niezbędnej do archiwizowania dokumentów papierowych. Dodatkowo należy tutaj przewidzieć zastosowanie dysków optycznych z odpowiednim software'em (*Image Processing*). Koszty tych rozwiązań rozkładają się następująco: jedna trzecia na zakup sprzętu, jedna trzecia na zakup oprogramowania i jedna trzecia na wdrożenie systemu u użytkownika [3].

Niezależnie od rozwiązań branżowych, systemy Workflow w każdym przypadku przyczyniają się do wzrostu produktywności pracy biurowej. Systemy te sprawdzają się szczególnie w tych organizacjach, gdzie występują schematyczne i często powtarzające się procesy pracy biurowej. System Workflow konkretyzuje zadania każdego urzędnika, automatyzuje zdobywanie informacji potrzebnych do załatwiania spraw, eliminuje podwójną pracę urzędniczą, monitoruje cały proces czynności urzędniczych. W celu realizacji powyższych zadań systemy Workflow winny dysponować pakietami programowymi do modelowania przepływów i powiązań funkcjonalnych występujących w procesach pracy. Narzędzia takie winny umożliwić zdefiniowanie graficznego modelu procesu pracy z opisem sekwencji czynności do wykonania w układzie równoległym i szeregowym, jak również podział procesu głównego na podprocesy. W definicji procedur zawarte są reguły postępowania urzędnika w konkretnych przypadkach oraz schematy przepływu dokumentów, jak również powiązania z innymi programami niezbędnymi w pracy biurowej, np. WORD, EXCEL, BAZY DANYCH.

Ogół procedur pracy stanowi model organizacyjny instytucji, który to model odzwierciedla strukturę administrowania i zawiera opis kompetencji uczestników procesu pracy (personel), jak również powiązania wzajemne pomiędzy stanowiskami pracy. Stanowisko urzędnicze jest płaszczyzną załatwiania spraw. Sprawy gromadzone są w koszykach. Mogą być grupowane i uporządkowane według różnych kryteriów. Sprawom załatwianym przez urzędników można przyporządkować parametry czasowe, ustalić procedury postępowania, drogi obiegu dokumentów, a następnie śledzić komputerowo tok załatwiania tych spraw.

W systemach Workflow zakłada się, że przed wprowadzeniem takiego systemu należy przeprowadzić analizę procesów zarządzania. Analiza taka zakłada wyeliminowanie procesów nieefektywnych i nieprzydatnych. W ten sposób unika się niepotrzebnej pracy oprogramowania procesów, które

oprogramowywane być nie powinny. Do przeprowadzenia analizy tego typu stosuje się różne pakiety do komputerowego wspomaganie analizy organizacji pracy¹⁾. Analiza funkcjonalna organizacji pracy zakłada prześledzenie działania instytucji w celu wyeliminowania bezproduktywnych procesów, umożliwia organizowanie i optymalizowanie procesów w celu redukcji czasów pomiędzy zadaniami.

Inżynieria Organizacji wspomagana informatycznie

Jak wynika z powyższych uwag Inżynieria Organizacji przechodzi w nowy istotny etap rozwoju. Informatyka zaczyna bowiem wspomagać procesy restrukturyzacji przedsiębiorstw, a restrukturyzacja jest zjawiskiem powszechnym i nieuchronnym. Zmiany organizacyjne są wymuszane przez konkurencję na rynku i systematyczny wzrost oczekiwań klientów pod adresem jakości produkcji i jakości serwisu. Konieczny stał się wybór kompleksowych metod zmian organizacyjnych, umożliwiających firmie sprostanie wyzwaniom naszych czasów. W Inżynierii Organizacji akcenty zostały zatem przeniesione na racjonalne przeprojektowanie organizacji pracy w celu osiągnięcia maksymalnych korzyści w jej funkcjonowaniu. Hasłem końca lat 90. staje się *re-engineering*.

Przed wprowadzaniem systemu komputerowego typu Workflow trzeba w firmie (instytucji) przede wszystkim dokonać inwentaryzacji procesów pracy. W pierwszej kolejności wymagana jest identyfikacja struktury organizacyjnej, opis stanowisk pracy, opis stanowisk kierowniczych, jednostek organizacyjnych. Następnie należy przyjrzeć się funkcjom i zadaniom wypełnianym przez poszczególne komórki organizacyjne. Często okazuje się bowiem, że w przydziale zadań i kompetencji poszczególnym jednostkom organizacyjnym panuje nieporządek. Opisanie za pomocą komputera i przeanalizowanie istniejących procesów pracy może spowodować pewien jednorazowy pozytywny efekt, jeszcze przed przystąpieniem do automatyzacji tych procesów. Można przez to doprowadzić do znacznej przejrzystości struktury organizacyjnej. Uzyskanie transparentnej struktury organizacyjnej danej instytucji jest pierwszym warunkiem wprowadzania informatyki do zarządzania organizacją pracy.

W następnej kolejności należy zidentyfikować obieg dokumentów. To dokumenty są bowiem podstawowymi nośnikami informacji i one stanowią podstawę do zbudowania modelu informacyjnego procesu pracy. Przepływy informacyjne pomiędzy stanowiskami pracy są realizowane za pomocą nośników informacji i przy użyciu odpowiednich środków technicznych.



W trakcie opisywania procesów pracy oceniamy przy okazji aktualnie istniejące systemy informatyczne, ich efektywność oraz integrację z pozostałymi rozwiązaniami organizacyjnymi. Właściwa identyfikacja procesów pracy musi uwzględniać wszystkie te czynniki. Opis procesu polega zatem na odpowiednim połączeniu stanowisk, zadań, informacji i nośników informacji na jednym schemacie przepływu.

Mając zdefiniowane schematy przepływu możemy dokonać krytycznej analizy procesów pracy, symulacji tych procesów oraz przygotować dane wyjściowe do opracowania projektu systemu informatycznego typu *Workflow* zorientowanego na komputerowe zarządzanie procesami pracy. Przy takim podejściu budowa systemu informatycznego wspomagania zarządzania procesami pracy rozpoczyna się od szczegółowej analizy i identyfikacji tych procesów, a następnie projektowaniu szczegółowych rozwiązań w postaci konkretnych aplikacji informatycznych.

Informatyka dostarcza narzędzi do komputerowego wspomagania procesów restrukturyzacji organizacji pracy, zarówno w fazie analitycznej, jak i w fazie projektowej. Jednym z takich narzędzi jest wspomniany system BONAPART, opracowany przez firmę UBIS z RFN [1]. Za pomocą tego pakietu software'owego możliwe jest:

- Definiowanie poszczególnych powtarzalnych czynności wykonywanych w analizowanych procedurach przepływów pracy, definiowanie komórek organizacyjnych, zależności pomiędzy nimi, definiowanie osób kierujących komórkami, projektami, zadaniami, definiowanie kompetencji tych osób.

- Definiowanie funkcji i zadań realizowanych w poszczególnych jednostkach organizacyjnych. Można utworzyć dowolną liczbę modeli funkcjonalnych opisujących strukturę zadań elementarnych. Można zdefiniować wielostronne powiązania pomiędzy funkcjami i zadaniami.

- Definiowanie powiązań informacyjnych pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi. Możliwość opisu kto, jaką informację otrzymuje, wytwarza lub przetwarza, a przez to stwierdzić, gdzie następują zahamowania w procesie przetwarzania informacji. Opisuje się zarówno treść informacji, jak i nośniki informacji oraz środki techniczne niezbędne do jej przetwarzania.

- Definiowanie procesów pracy, w których występują poszczególne, zdefiniowane wcześniej jednostki organizacyjne, zadania, czynności, dokumenty, przepływy informacyjne, urządzenia techniki biurowej na jednym schemacie przepływów. Schematy procesów pracy mogą być dowolnie zagłębiane i uogólniane, a zatem możliwe jest zdefiniowanie hierarchii organizacyjnej i powiązań kompetencyjnych.

- Symulację i analizę zdefiniowanych wcześniej procesów w postaci wielokrotnych przebiegów sy-

mulacyjnych dla różnych wariantów danych początkowych dla zgłoszonych klientów, czasów wykonywania poszczególnych czynności, czasów przesyłania danych pomiędzy komórkami organizacyjnymi.

Prowadzenie dynamicznej analizy przepływów pracy jest konkretnym przykładem możliwości zastosowania systemu BONAPART do analizy typu BPR²⁾.

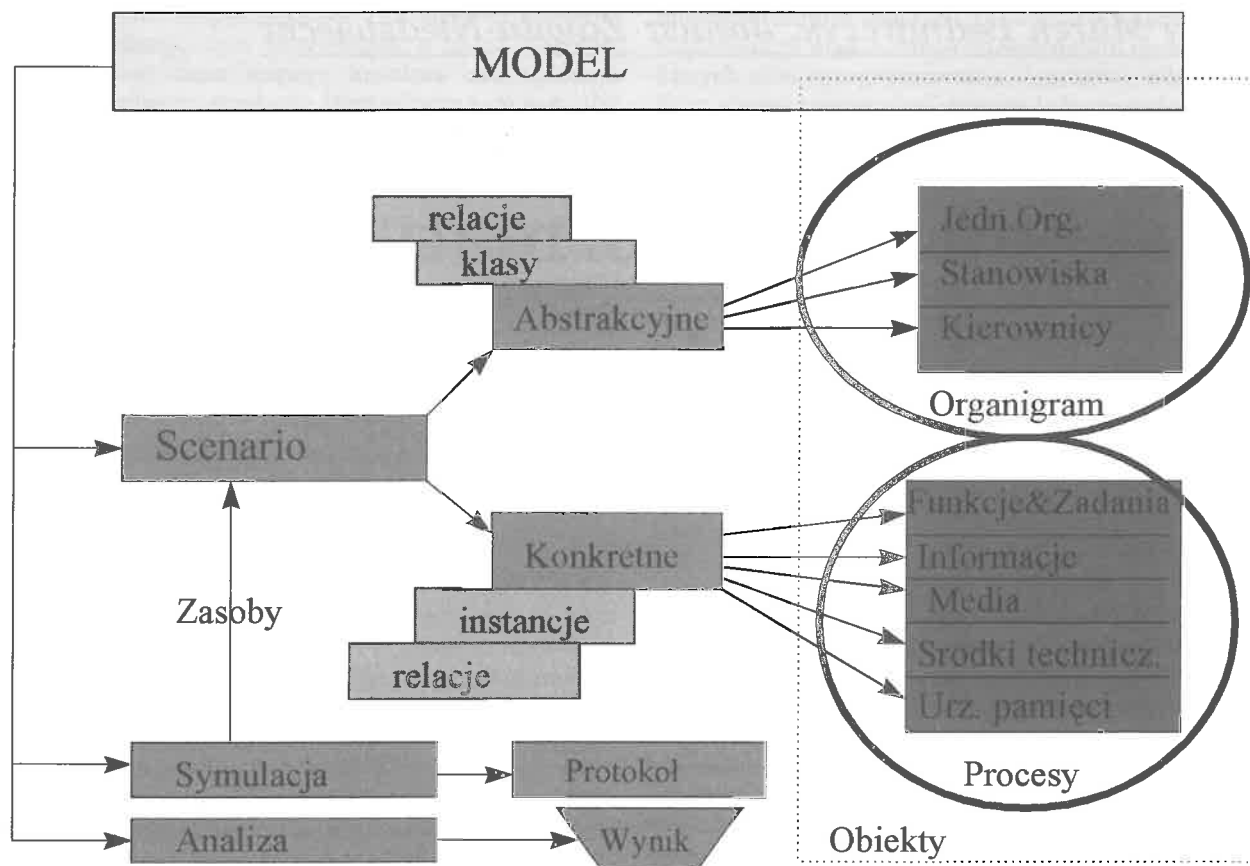
System BONAPART jest narzędziem o wielorakich możliwościach. Podstawą metodologiczną tego systemu jest obiektowe podejście do modelowania procesów gospodarczych oraz zastosowanie techniki symulacji komputerowej do analizy dynamicznej tych procesów [5]. System BONAPART umożliwia m.in. modelowanie procesów zarządzania, schematów obiegu dokumentów, a następnie szczegółową analizę procesów realizacyjnych z tym związanych. Organizacja pracy jest modelowana w postaci scenariuszy dla jednostek organizacyjnych, stanowisk pracy i stanowisk kierowniczych, struktury organizacyjnej, funkcji i zadań, powiązań informacyjnych, aż do definiowania procesów realizacyjnych urzeczywistniających analizowane funkcje i zadania.

Zgodnie z ideą obiektowego podejścia do analizy w systemie BONAPART, możliwe jest definiowanie różnorodnych relacji pomiędzy obiektami i typami obiektów, zdefiniowanych w poszczególnych scenariuszach. Typy relacji wynikają z dwóch głównych zasad obiektowej analizy systemów:

- generalizacja – specjalizacja,
- całość – część.

Istnieje możliwość nadawania własnych nazw relacji pomiędzy obiektami i typami obiektów. W strukturze funkcjonalnej systemu BONAPART występuje układ zależności: MODEL – SCENARIUSZ – OBIEKT. Każdy system będący przedmiotem analizy jest definiowany w postaci modelu. Różne aspekty modelowanego systemu są definiowane w odpowiednich scenariuszach (*Scenario*). Występują dwa rodzaje scenariuszy: abstrakcyjne i konkretne. Abstrakcyjne służą do modelowania obiektów typowych, powtarzalnych w danej klasie, np. scenariusz stanowisk lub scenariusz jednostek organizacyjnych. Scenariusze konkretne służą do modelowania konkretnych instancji reprezentujących poszczególne obiekty z analizowanej struktury organizacyjnej, np. scenariusz funkcji i zadań. Scenariusz jest zbudowany z obiektów, którymi są: klasy i instancje. Pomiedzy obiektami występują relacje np. „przełożony – podwładny”, „składa się”, „jest częścią”. Generalnie, scenariusze abstrakcyjne pozwalają na zbudowanie struktury organizacyjnej analizowanego systemu (*organigram*), a scenariusze konkretne służą do zdefiniowania procesów pracy składających się na dany system.

System BONAPART daje możliwość zdefiniowania własnych bibliotek: osób, zadań i metod współuczestniczących w procedurach informacyjno-decy-



Rys. 1. Schemat funkcjonalny systemu BONAPART

zynnych. Definiowanie procesów pracy może odbywać się na wielu poziomach szczegółowości poprzez efektywny mechanizm zagłębiania i uogólniania. System posiada wbudowany moduł do analizy i symulacji zdefiniowanych procesów łącznie z animacją graficzną ich przebiegu. Istnieje możliwość operatywnego sterowania przebiegiem symulacji.

Symulacja odbywa się na podstawie zdefiniowanych scenariuszy procesów, opisujących konkretne występujące w danej organizacji, procesy pracy. Scenariusze do definiowania procesów pracy reprezentują dynamiczną część systemu BONAPART. Występuje tutaj również podział na scenariusze abstrakcyjne (Funkcje/Zadania, Informacje, Media, Urządzenia, Pamięć) i konkretne (opisują procesy pracy obsługujące poszczególne zadania). Symulacja – animacja przeprowadzona na konkretnym procesie pracy dostarcza danych do analiz tego procesu. Symulacja może być wykonywana na konkretne zapotrzebowanie, np. przed wprowadzeniem zmian organizacyjnych.

Możliwe są statyczne i dynamiczne analizy zdefiniowanych procesów decyzyjnych.

Analiza pozwala na wykrycie „wąskich gardeł” w realizacji procesów pracy. Można stwierdzić, jaki jest czas „obróbki” poszczególnych czynności składających się na dany proces, jaki jest najdłuższy i najkrótszy czas, gdzie następują spiętrzenia w realizacji konkretnych przedsięwzięć itd. Analizie

podlegają także zasoby i koszty. Można np. przeanalizować strukturę zatrudnienia w danym przedsiębiorstwie. Można analizować koszty w układzie dynamicznym w zależności od napływających zgłoszeń do systemu.

Zdefiniowane i przetwarzane obiekty mogą zostać wygenerowane w trybie DDE do innych produktów typu: CASE, WORKFLOW Management, Edytory Tekstów, Arkusze Kalkulacyjne. System BONAPART działa w architekturze Klient – Serwer.

Zenon Biniek

PRZYPISY

¹⁾ Aktualnie na rynku polskim dostępne są dwa pakiety do komputerowej analizy organizacji pracy: ARES i BONAPART.

²⁾ BPR = *Business Process Re-engineering*.

BIBLIOGRAFIA

- [1] BONAPART, *Tutorial und Referenzbuch*, UBIS GmbH, Berlin, 1996.
- [2] BELZ Grzegorz, ŁOBOS Krzysztof, *Cisza przed rewolucją*, „Businessman” nr 74, 10.1995.
- [3] KARL Renate, *WORKFLOW – Noch viele leere Hüllen am Markt*, „Computerwoche”, 10.3.1995.
- [4] KLAUKE M.N., *Durchlaufzeiten drastisch reduziert*, „Computerwoche”, 10.3.1995.
- [5] RUNDSHAGEN M., SCHADER M., *Objektorientierte Systemanalyse*, Springer Verlag, 1994.

Jerzy Marek Bednarczyk, Janusz Zawiła-Niedźwiecki

Zarządzanie bezpieczeństwem systemu teleinformatycznego (I)

Znaczenie omawianego problemu dobrze odzwierciedla maksyma, że największym kapitałem instytucji publicznej jest zaufanie jej klientów. Zaufanie to budowane jest między innymi na podstawie przekonujących zasad bezpieczeństwa obsługi. Te zaś coraz częściej są realizowane dzięki systemom teleinformatycznym.

Istotnym elementem podejścia do problemu bezpieczeństwa jest uzyskanie równowagi pomiędzy wprowadzonym poziomem zabezpieczeń a związaną z tym utratą swobody i elastyczności bieżących prac rozwojowych nad systemem oraz kosztami takich zabezpieczeń. Szczególna odpowiedzialność w tym zakresie wiąże się z ewentualnością przenoszenia na klientów ciężaru związanych z tym wydatków.

Zagrożenia dla systemu działania (instytucji)

Potencjalne zagrożenia oraz zasady radzenia sobie z nimi przedstawiono w „Przeглядzie Organizacji” nr 6/97 i 10/97. Przypomnijmy tylko, że przed wybraniem właściwych sposobów postępowania należy określić potencjalne skutki zaistnienia danego zagrożenia oraz prawdopodobieństwo jego wystąpienia. Na podstawie takiej oceny można wybrać właściwe z czterech podejść do współistnienia z zagrożeniem: akceptację, nadzorowanie, aktywne jego zmniejszanie lub planowanie ciągłości działania.

W rzeczywistości nie jest łatwo dokonać takiego jednoznacznego przyporządkowania. Inne bowiem będą na przykład koszty nagłego i niespodziewanego zagrożenia, a inne tego zagrożenia, o którym byliśmy wcześniej uprzedzeni. Ważne znaczenie ma też czas trwania szkody lub zagrożenia. Inna jest sytuacja, jeśli awaria trwa kilka godzin, inna, gdy kilka dni lub w najgorszym przypadku nie jest możliwa do usunięcia. Każda z tych trzech sytuacji wymaga odmiennego działania zmierzającego do przywrócenia ciągłości działania. Także używane często określenia: krótkotrwały, znaczący czy długotrwały są pojęciami względnymi, a rzeczywiste znaczenie niesprawności zależy od specyfiki konkretnej firmy i rodzaju zakłócenia. Kilkugodzinna awaria w nocy w instytucji, która pracuje tylko w dzień, jest w tym sensie znacznie „krótsza” od minutowej awarii w trakcie obsługi klienta.

Naturalnym sposobem na zwalczanie krótkotrwałego zakłócenia jest je przeczekać pilnie bacząc końca zagrożenia. Takie postępowanie jest jednak

możliwe tylko wtedy, gdy straty finansowe i prestiżowe wynikłe z zatrzymania pracy są wyraźnie mniejsze od kosztów jej utrzymywania. Znaczące zakłócenie wymaga więcej aktywności i wcześniejszych przygotowań. W tej sytuacji firma zazwyczaj ogranicza swoją działalność, udostępniając klientom ograniczony pakiet najważniejszych ze swoich usług. Długotrwałe (rozległe) zakłócenie może oznaczać konieczność organizacji firmy od podstaw, w nowym miejscu, z nowymi ludźmi i z wykorzystaniem nowego sprzętu. Trzeba przy tym pamiętać o konieczności równoczesnego zapewnienia obsługi stałych klientów w czasie rekonstrukcji firmy. Dlatego opracowuje się „Plany Ciągłości Działania”, wynikające z nich działania organizacyjne i prawne, uzupełniające zakupy sprzętu itp.

Zagrożenia dla systemu teleinformatycznego

Problematyka bezpieczeństwa odnoszona dawniej do tradycyjnego systemu informatycznego zasadniczo ograniczała się do ochrony komputera i specjalnej sali komputerowej oraz ochrony danych zawartych w pamięci masowej tego komputera, a także skopiowanych na zewnętrzne nośniki. Systemy współczesne są już przeważnie systemami teleinformatycznymi poprzez udział nowego elementu, tj. komunikacji zdalnej, wnoszonego bądź przez samą konstrukcję systemu, bądź przez korzystanie z usług sieci publicznych, takich jak np. Internet czy Reuters. W takich systemach obok dotychczasowych pojawiają się nowe problemy z zakresu bezpieczeństwa. Wynikają one tak z samej technologii, jak i faktu, że zakres funkcjonowania systemu teleinformatycznego może znacznie przekraczać granice samej instytucji, której funkcje realizuje (np. tzw. *home banking* w usługach banków). Przyjrzymy się tym wszystkim problemom, wymieniając tylko tradycyjne.

Zagrożenie bezpieczeństwa informacji w systemie teleinformatycznym ma miejsce, gdy istnieje możliwość nieuprawnionego dostępu do przechowywanych, przetwarzanych lub przesyłanych informacji niejawnych, albo gdy istnieje możliwość nieuprawnionego oddziaływania na sieć w celu zdobycia informacji lub dezorganizacji pracy sieci. Znaczenie poszczególnych zagrożeń zależy od konkretnej sytuacji. Należy realistycznie patrzeć na te zagrożenia oraz na prawdopodobieństwo ich realizacji, wybierając kompromisy między dostępnością systemu

a stopniem bezpieczeństwa (im system bardziej zabezpieczony, tym korzystanie z niego bardziej utrudnione) oraz między kosztem zabezpieczeń a potencjalnymi stratami. Istotne przy tym jest, aby nie szukać tylko bezpośrednich zabezpieczeń informatycznych, lecz przeanalizować wszystkie aspekty problemu. Na przykład architekturę systemu i jego topografię (rozłożenie przestrzenne), która może pozwolić na rezygnację z drogich rozwiązań sprzętowych lub programowych na rzecz tańszej fizycznej ochrony pomieszczeń, budynków czy traktów telekomunikacyjnych. Nie bez znaczenia jest również sama treść przekazu danych. Jeśli są to np. dane przygotowane do publikowania, nie ma konieczności ich ochrony przed odczytem, a wystarczy chronić je przed zafalszowaniem lub zanikiem. Duże znaczenie ma też dobór załogi bezpośrednio obsługującej system informatyczny firmy, jej lojalność wobec firmy, świadomość występujących zagrożeń oraz profesjonalizm w działaniu, co dodatkowo podnieść mogą systematyczne specjalistyczne szkolenia dotyczące bezpieczeństwa systemów informatycznych.

W Polsce nie ma jeszcze wystarczających standardów i norm dotyczących wszechstronnej ochrony przekazu danych komputerowych. Z konieczności instytucje chcące zabezpieczyć swoje systemy informatyczne muszą opierać się na doświadczeniu własnym lub bazują na oprogramowaniu i sprzęcie firm zachodnich, głównie amerykańskich, szwajcarskich i izraelskich. W takich okolicznościach, wobec rozmiaru i wyrafinowania współczesnych zagrożeń, warto rozważyć zorganizowanie odpowiedniej komórki zajmującej się stałym prowadzeniem polityki bezpieczeństwa firmy. Określa ona, co i jak powinno być chronione, ustanawia odpowiedzialność za ochronę poszczególnych elementów systemu, definiuje poziomy zabezpieczeń, nieustannie sprawdza, czy nie ma luk w ochronie, analizuje doświadczenia z przypadków zaistniałych w swojej i innych firmach. Dzięki temu można modelowo oddzielić kwestie wyznaczania i kontroli przestrzegania wewnętrznych standardów bezpieczeństwa od ich implementacji.

Zagrożenia dla materialnych składników systemu

Materialne składniki systemu informatycznego można podzielić na: komputery wraz z wyposażeniem, sieć logiczną, instalacje wspomagające (np. sieć energetyczna, klimatyzacja). Podstawowymi zagrożeniami dla tych składników systemu są: błąd obsługi, niesprawność techniczna urządzeń, awaria zasilania, awaria klimatyzacji, kataklizm (pożar, zalanie, uszkodzenie budynku), sabotaż lub atak terrorystyczny.

Zagrożenia dla niematerialnych składników systemu

Niematerialne składniki systemu teleinformatycznego można podzielić na: systemy operacyjne komputerów, oprogramowanie systemu użytkowego oraz jego dane. Podstawowy-

mi zagrożeniami dla tych składników systemu są: błąd obsługi, utrata, zniekształcenie lub ujawnienie danych albo oprogramowania, oszustwo, włamanie do systemu, sprzeniewierzenie lub ujawnienie informacji, porzucenie pracy lub niespodziewana nieobecność pracownika, niedostępność nośników danych (uszkodzenie, utrata), brak dokumentacji.

Zagrożenia dla komunikacyjnych składników systemu

Wymiana wiadomości pomiędzy użytkownikami sieci teleinformatycznej podlega typowym zagrożeniom. Mogą one pojawić się z przyczyn losowych (np. zmiana zawartości wiadomości w wyniku błędu transmisji) lub mogą być związane z celową akcją ze strony intruza. Może to być podsłuch pasywny, kiedy intruz ma możliwość jedynie poznania treści przesyłanych wiadomości czy też stwierdzenia faktu ich przepływu, lub podsłuch aktywny, kiedy ma on również możliwość ingerencji w przesyłane wiadomości, w ich zawartość lub kolejność. Współczesne techniki przechwytywania informacji stwarzają niestety rozliczne możliwości takiej ingerencji. Dane komputerowe można bowiem przejmować zarówno w ramach transmisji teleinformatycznych, jak i w wyniku analizy fal elektromagnetycznych emitowanych przez sprzęt komputerowy (emisję z mikrokomputera PC można zarejestrować z odległości kilku kilometrów). Przy tym ingerencja może nastąpić z zewnątrz (ze strony osób nie będących użytkownikami systemu) lub (w praktyce częściej) ze strony legalnych użytkowników systemu. Zagrożenia komunikacyjne można więc podzielić na: zagrożenia bierne, tj. nieuprawnione ujawnienie informacji bez aktywnego oddziaływania na sieć (bez zmiany stanu systemu, np.: podsłuch przesyłanej informacji, obserwacja ruchu w sieci, odbiór emisji ujawniającej) oraz zagrożenia czynne, tj. aktywne oddziaływanie na sieć lub jej elementy (preparowanie nieautoryzowanych zmian systemu, np. modyfikacje, powtórzenia lub wstawki fałszywych wiadomości, nieuprawnione zwiększanie możliwości stacji sieciowych, zmiana lub wykasowanie programów sterujących pracą sieci). Najpoważniejszymi z nich są:

Maskarada – stacja (użytkownik) udaje inną stację (użytkownika), a celem jest zdobycie chronionej informacji, tworzenie fałszywych ujść informacji, symulowanie pokwitowań wiadomości, wprowadzanie do systemu fałszywych wiadomości lub przeniesienie kosztów swojej działalności w sieci na innego użytkownika.

Powtórzenia – ponowne nadanie przesłanej już informacji (lub jej części) w celu wytworzenia nieuprawnionego efektu, np. zwiększenia uprawnień.

Modyfikacja – niewykrywalna zmiana treści danych podczas transmisji, zwłaszcza jeśli używane są publicznie znane kody nadmiarowe, gdyż ten sam kod może być wykorzystany do „zabezpieczenia” zmodyfikowanych danych.

Wjazd na barana – wprowadzenie do kanału transmisyjnego własnych danych w czasie trwania seansu łączności między uprawnionymi stacjami, ➔

np. w czasie oczekiwania stacji na pokwitowanie lub podczas rozmowy telefonicznej.

Odmowa usługi – ma miejsce, gdy stacja nie spełnia swoich funkcji lub uniemożliwia właściwą pracę innych stacji, np. likwidując komunikaty kierowane do adresata.

Koń trojański – wprowadzony do systemu powoduje, że stacja realizuje funkcje nieuprawnione, np. kopiuje dane do nieuprawnionego kanału czy umożliwia dostęp do danych nieuprawnionemu użytkownikowi.

Potrząsk – występuje, gdy stacja ma zainstalowany ukryty mechanizm umożliwiający: wytworzenie nieuprawnionego efektu na rozkaz np. uaktywnienie zainstalowanego wirusa komputerowego czy wykasowanie programów sterujących.

Analiza ruchu – uzyskiwanie informacji na podstawie obserwacji ruchu w sieci, np. o rozmieszczeniu ważnych użytkowników lub centrów kierowania.

Emisja ujawniająca – elektromagnetyczne przenikanie sygnałów do otaczającej przestrzeni, przewodów i konstrukcji metalowych umożliwiających detekcję informacji.

Usługi zabezpieczeń¹⁾

Sa to usługi dostarczane przez warstwę komunikujących się systemów, zapewniające odpowiednie zabezpieczenie tych systemów lub przesyłanych danych. Mają one charakter elementarny. Praktyczne realizacje zabezpieczeń zawierają ich kombinacje.

Legalizacja – wymaga poświadczonej informacji składającej się z danych przesyłanych (listy uwierzytelniające) i przechowywanych lokalnie. Obejmuje ona: zalegalizowanie stacji, tj. potwierdzenie, że stacja jest żadaną stacją partnerską oraz legalizację źródła (użytkownika), tj. potwierdzenie, że dane odebrane pochodzą z wiarygodnego źródła.

Wypełnianie zobowiązania (nieodrzućanie) – umożliwia uwiarygodnienie źródła i ujścia danych,

zabezpiecza odbiorcę przed próbą wysłania przez nadawcę fałszywej odmowy przesłania danych, a nadawcę przed fałszywą odmową ich odbierania przez adresata (odbiorcę).

Sterowanie dostępem (kontrola dostępu) – zapewnia ochronę przed nielegalnym wykorzystaniem zasobów dostępnych przez sieć (osiąganych poprzez protokoły sieci). Jest stosowane dla różnych typów dostępu do zasobów, np. czytania, zapisywania, usuwania, przetwarzania informacji. Funkcje sterowania dostępem odrzucają próby nieuprawnionego dostępu, tworzą raporty o takich przypadkach, generują alarmy i zapisują tzw. ślad kontroli zabezpieczeń. Mechanizmy sterowania dostępem mogą być stosowane na końcu połączenia komunikacyjnego lub w każdym punkcie przejściowym.

Integralność danych – ochrona informacji przed zakłóceniem kolejności, zgubieniem, powtarzaniem, wstawianiem lub modyfikowaniem danych przez nieuprawnione działania. Może ona dotyczyć pojedynczej jednostki danych, której długość może być dowolna, lub strumienia jednostek danych.

Poufność danych – ochrona informacji przed nieuprawnionym ujawnianiem. Rozróżnia się: poufność połączenia (zapewniającą poufność wszystkich danych w każdym połączeniu), poufność wybranego pola (konkretnych pól wewnątrz danych) i poufność strumienia ruchu (zapewniającą ochronę informacji, która mogłaby być uzyskana w wyniku obserwacji ruchu).

*Jerzy Marek Bednarczyk,
Janusz Zawila-Niedźwiecki*

¹⁾ W dalszej części tekstu opieramy się na normie PN-92/T-20001/02 (będącej tłumaczeniem normy ISO 7498-2:1989) „Systemy przetwarzania informacji – Współdziałanie systemów otwartych (OSI) – Podstawowy Model Odniesienia – Architektura zabezpieczeń”.

Autorzy – Jerzy Marek Bednarczyk jest kierownikiem Zespołu Techniki Dystrybucji w Dziale Informatyki Giełdy Papierów Wartościowych, dr Janusz Zawila-Niedźwiecki jest pracownikiem Instytutu Organizacji Systemów Produkcyjnych Politechniki Warszawskiej i dyrektorem Działu Informatyki Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie.

Tabela. Niektóre zagrożenia komunikacji oraz usługi, które przed tymi zagrożeniami chronią

USŁUGA ZAGROŻENIE	Integralność zawartości	Integralność sekwencji	Legalizacja uwierzytelnienie nadawcy	Niezaprzeczalność nadania	Poufność zawartości
Nieuprawniony odczyt wiadomości					X
Wprowadzenie fał- szywych wiadomości			X		
Modyfikacja zawar- tości wiadomości	X				
Powielanie lub prze- jęcie i opóźniona transmisja		X			
Skasowanie wiadomości		X			
Zaprzeczenie wysłania				X	

Adam Węgrzyn

Benchmarking – moda czy nowa filozofia zarządzania?

W terminologii z dziedziny zarządzania coraz częściej pojawiającym się określeniem jest *benchmarking*. Warto w tym momencie sformułować pytanie, czy jest to tylko kolejny nowy termin lub też nowa moda, która pojawiła się stosunkowo niedawno w literaturze fachowej, sztucznie wywołana przez samych ekspertów od zarządzania, czy też coś poważniejszego? Należy stwierdzić, że pojęcie to nie jest jednak tylko kaprysem ludzi zajmujących się zarządzaniem. Jest to termin o niezwykle dużej pojemności znaczeniowej. Mówiąc najprościej „*benchmarking to z jednej strony bycie na tyle skromnym, aby uświadomić sobie, że jest ktoś jeszcze lepszy od nas w danej dziedzinie, a z drugiej strony – bycie na tyle mądrym, aby starać się do niego przyrównać, a potem nawet go prześcignąć*” [3]. W większości przypadków *benchmarking* traktowany jest jako pewne podejście do zarządzania organizacją, którego istotą jest porównywanie się z najlepszymi organizacjami (na przykład przedsiębiorstwami). Polega ono na konfrontowaniu własnej efektywności, mierzonych produktywnością, jakością i doświadczeniem, z wynikami tych przedsiębiorstw, które można uznać za wzór doskonałości [2].

Metodę tę można stosować zarówno do względnie prostych zagadnień, jak i do problemów o strategicznym znaczeniu w zarządzaniu firmą [2]. *Benchmarking* pozwala określić, poprzez porównywanie się z najlepszymi wzorami w danej dziedzinie działalności, jakie procesy realizowane przez własne przedsiębiorstwo (jak na przykład produkcja, zarządzanie kadrami czy marketing), wymagają udoskonalenia i w jaki sposób należy je przeprowadzić. Najistotniejszym elementem, warunkującym sens realizacji samego procesu, jest przede wszystkim świadomość przedsiębiorstwa o konieczności wprowadzenia usprawnień. Innym bardzo ważnym warunkiem, którego spełnienie jest także konieczne na etapie prac przygotowawczych, jest pełna akceptacja wdrożenia metody ze strony kierownictwa przedsiębiorstwa. Brak zainteresowania szefostwa firmy wprowadzaniem udoskonalenia może nie tylko zahamować proces wdrożenia projektu, ale także doprowadzić do zaprzepaszczenia całego dorobku jego twórców już na dalszych etapach prac [2]. Następnie – po zidentyfikowaniu obszarów działalności, które należy udoskonalic – przychodzi czas na kolejny krok. Polega on na znalezieniu innego przedsiębiorstwa, które podejmuje takie same działania i osiąga nadzwyczaj dobre wyniki. W rezultacie tego należy dokonać dokładnych pomiarów i analiz, które pomogą wyjaśnić, w jaki sposób przedsiębiorstwo to osiąga tak dobre efekty.

Posiadając taką bazę informacji o wybranej organizacji – liderze na rynku w danej branży – można zapoczątkować proces doskonalenia samego siebie. Celem tego jest przede wszystkim zmiana dotychczasowego sposobu myślenia, a następnie – udoskonalenie wybranych obszarów działalności własnego przedsiębiorstwa, które pragnie dorównać najlepszym.

Jedną z największych korzyści, płynących z zastosowania metody *benchmarkingu*, jest proces uczenia się, czyli pozyskiwania i przetwarzania wiedzy, którą rozwinieli inni. Można zatem postawić pytanie, dlaczego metoda *benchmarkingu*, czyli porównywania się z najlepszymi, nie znajduje szerszego zastosowania, chociaż jest już znana od dłuższego czasu, a wyniki jej zastosowania można ocenić jako doskonałe?

Po pierwsze, istnieje tendencja, aby traktować osiągnięcia własnego przedsiębiorstwa jako nadrzędne w stosunku do dokonań innych.

Panuje przekonanie, że błędem jest naśladowanie poczynań innych, zamiast opracowania własnych rozwiązań. Krytycy metody *benchmarkingu* jako jeden z podstawowych zarzutów stawiają jej to, że ślepo powiela rozwiązania istniejące już w innych organizacjach. Należy stwierdzić, że jest to mylne rozumienie tej metody, bowiem z samej istoty *benchmarkingu* wynika wzajemna współpraca między stronami. Metoda ta nie polega na ślepym kopiowaniu działań innych, przy użyciu wywiadu lub – jak się zwykło mówić – szpiegostwa gospodarczego. *Benchmarking* polega na wykorzystaniu wzorców, które wypracowali inni, ale na zasadach wzajemnej współpracy i wymiany poglądów, w rezultacie których obie strony mają szansę nauczyć się czegoś od partnera.

Po drugie, ludzie są często przekonani, że ich własne przedsiębiorstwo jest tak wyjątkowe, że żadnych znaczących porównań nie da się uczynić. Zarządzający jest często dumny z kultury własnej organizacji, wyjątkowości jej cech i uwarunkowań historycznych. Ta postawa stanowi barierę utrudniającą ludziom poszukiwanie i zdobywanie wiedzy, która mogłaby przyczynić się do udoskonalenia ich własnych działań.

Po trzecie, należy stwierdzić, że liczne organizacje zbyt kurczowo trzymają się metod dominujących w ich branży. Fakt ten powoduje, że nie są one w stanie przyswoić sobie informacji pochodzących z zewnątrz. Prowadzone analizy działań konkurentów dążą do sformułowania odpowiedzi na pytanie, jakie są skutki współzawodnictwa, nie zajmują się zaś problemem, co należy uczynić, aby być lepszym. Podejście tego typu ogranicza wartość tych analiz. Są bowiem takie dzie-

dziny, jak opieka zdrowotna czy działalność wydawnicza, które są w sobie zamknięte i nie przyjmują sygnałów pochodzących z zewnątrz. Równocześnie istnieją takie dziedziny, jak przemysł lotniczy, samochodowy czy branża informatyczna, które są bardzo otwarte na pomysły innych [2].

Zaprezentowane postawy stanowią barierę dla zastosowania *benchmarkingu*, utrudniają ludziom poszukiwanie i zdobywanie wiedzy, która mogłaby przyczynić się do udoskonalenia ich własnych działań i – pośrednio – działań przedsiębiorstwa. Z doświadczeń płynących z zastosowania *benchmarkingu*, czyli porównania się z najlepszymi, wynika, że największe powodzenie w realizacji tej koncepcji odnoszą ci, których można określić mianem uczącej się organizacji, to znaczy organizacji, która systematycznie opracowuje wzorce zachowań zapewniające osiągnięcie sukcesu. Cechą charakterystyczną uczącej się organizacji jest wymaganie, aby zarządzający i pracownicy danego przedsiębiorstwa uczyli się nieustannie [2].

Jeżeli chodzi o samą istotę metody *benchmarkingu*, z analitycznego punktu widzenia, możemy wyróżnić trzy rodzaje procesu porównywania się z najlepszymi:

- (porównanie z najlepszymi w obrębie organizacji, na przykład między filiami, oddziałami, grupami sprzedawców (*internal benchmarking*),
- (porównanie się z najlepszymi spoza organizacji; w ramach tego procesu dokonuje się porównań zbliżonych operacji wykonywanych przez inne organizacje, na przykład konkurentów lub kolegów z innych krajów (*competitive benchmarking*),
- (porównanie się z najlepszymi pod względem funkcjonalnym, w zakresie funkcji lub procedur prowadzonych w odniesieniu do różnych gałęzi działalności. Idea tego procesu polega na poszukiwaniu wzorców doskonałości wszędzie tam, gdzie tylko można je znaleźć, bez względu na rodzaj prowadzonej działalności i branżę, w której funkcjonujemy (*generic benchmarking*) [1, 2].

Czynnikiem, który decyduje o wyborze jednej z powyższych metod *benchmarkingu*, jest specyfika przedsiębiorstwa oraz sytuacja, w jakiej znajduje się firma w momencie podjęcia decyzji o przeprowadzeniu zmian.

Duże znaczenie w promocji *benchmarkingu*, a także w pomocy przy jej zastosowaniu mają specjalnie do tego powołane organizacje. W Stanach Zjednoczonych powstała – przy dużym zaangażowaniu firmy Xerox – Międzynarodowa Agencja Informacyjna do Spraw Zastosowania Benchmarkingu (International Benchmarking Clearinghouse) [2]. Agencja ta posiada odpowiednie bazy danych wykorzystywane w bardzo trudnym procesie poszukiwania firm, będących liderami w stosowaniu nowoczesnych, często optymalnych rozwiązań, przynoszących im wymierne korzyści w postaci wzrostu efektywności działań. Firmy takie, pełniące funkcje tzw. *benchmarking partners*, postrzegane są przez innych jako wzory do naśladowania i pewnego rodzaju punkt odniesienia do przeprowadzania zmian. Agencja pełni przede wszystkim funkcje doradcy w za-

kresie zastosowania metody *benchmarkingu*, a także pomaga zainteresowanym znaleźć na rynku odpowiedniego partnera.

Z praktycznego zastosowania *benchmarkingu*, jako jednej z koncepcji zarządzania, której istotą jest uczenie się, porównywanie i dążenie do dorównania najlepszym, można podać przykład amerykańskiej firmy Rank Xerox, która zdecydowała się zastosować benchmarking do funkcji związanych ze składowaniem wyrobów. Do badań porównawczych wybrała amerykańskie przedsiębiorstwo L.L. Beans, prowadzące wysyłkową sprzedaż ciepłej odzieży i narzędzi. Firma ta dokonywała bowiem realizacji procedur zamówień trzy razy szybciej od Xeroxa. W wyniku realizacji projektu *benchmarkingu* firma Xerox zmniejszyła jednostkowe koszty wytworzenia o połowę, a zapasy – utrzymywane na potrzeby procesu produkcyjnego – zostały zredukowane o dwie trzecie [2]. Przykładowo można podać, że w projektach dotyczących porównywania się z najlepszymi, które zorganizował Xerox, uczestniczyły takie znane firmy, jak: American Express Co., General Electric Co., Hershey Food Co. [2]. Innym nowatorskim przykładem zastosowania metody porównywania się z najlepszymi jest rozwiązanie, jakie wprowadził jeden z amerykańskich szpitali, który dla usprawnienia pracy własnej izby przyjęć przeprowadził analizę systemu obsługi klienta, jaki realizuje recepcja jednego ze znanych angielskich hoteli. Z kolei nowoczesny europejski bank chciał porównać swój standard bezpośredniej obsługi klienta ze standardem obowiązującym w organizacji uznanej za wzór doskonałości w tej dziedzinie. Partnerem dla dokonania porównań a następnie usprawnień zostały w tym przypadku Singapurskie Linie Lotnicze [1, 2].

Jak widać, metoda *benchmarkingu* ma szerokie zastosowanie w dążeniu firmy do podniesienia efektywności i usprawnienia tych obszarów działalności, które stanowią wąskie gardło w funkcjonowaniu firmy. Jednakże dużym zagrożeniem w podejmowaniu samej decyzji o zastosowaniu tej metody nie jest obawa przed niepowodzeniem czy nawet trudności wynikłe podczas realizacji samego procesu (jak na przykład brak na rynku odpowiedniego partnera), ale niski poziom świadomości organizacji o konieczności poczynienia usprawnień. Innym zagrożeniem może być brak chęci podjęcia współpracy ze strony potencjalnych *benchmarking partners* – liderów rynku.

Adam Węgrzyn

BIBLIOGRAFIA

- [1] CAMP R.C., *Learning from the best leaders to superior performance*. „Journal of Business Strategy”, vol. 13, no. 3, May/June 1992, pp. 3–6.
- [2] KARLFOF BENGT, ÖSTBLOM SVANTE, *Benchmarking – równaj do najlepszych*. Warszawa. Biblioteka Menedżera i Bankowca, Zarządzanie i Finanse, 1995.
- [3] *Performance Management – A business process benchmarking approach*. Praca zbiorowa pod redakcją ASBJORNA ROLSTADASA. London. Chapman & Hall 1995.

Autor jest doktorantem w Katedrze Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

Antoni Kleniewski

Re-engineering – gruntowna zmiana całych procesów

Wprowadzenie

Wraz z postępowaniem czasu i wzrostem złożoności procesów gospodarczych pojawiają się nowe metody zarządzania. Wylęgnięciem tych metod są między innymi ośrodki naukowe zajmujące się badaniami w dziedzinie zarządzania, ale przede wszystkim są źródłem doświadczenia przodujących firm zachodnich, głównie amerykańskich i japońskich. Od dawna znana jest metoda Analizy Wartości. Do bardziej znanych należy także metoda *Just in Time* (dostawy dokładnie na czas), *Total Quality Management* (zarządzanie przez jakość) czy *benchmarking* (porównywanie się z najlepszymi i uczenie się od nich).

Z elementów, narzędzi i doświadczeń tych metod korzysta wspomniany w tytule **re-engineering**. Dzięki tej metodzie w ciągu ostatnich trzech lat wiele firm amerykańskich osiągnęło doskonałe rezultaty w poprawie konkurencyjności lub zapewniło sobie przetrwanie. Na podstawie obserwacji zmian zachodzących w tych firmach, M. Hammer i J. Champy opisali filozofię i metody wprowadzania tych zmian – nazywając je re-engineeringiem. Z doświadczeń wiemy, że wdrożenie systemu zarządzania jakością zgodnego z normami ISO nie gwarantuje stałej przewagi nad konkurencją. Stając do wyścigu o klienta, trzeba stale doskonalić i dostosowywać sposoby zarządzania do nowych, zmieniających się szybko warunków. Coraz trudniej o sukces, ponieważ coraz trudniejszy jest wybór długofalowej strategii. Trudniej też oszacować popyt na dobra inwestycyjne, trudniej wynaleźć nie zagospodarowane nisze rynkowe czy trafnie zaplanować długość cyklu produkcyjnego. Do tego, coraz częściej zmienia się technologia a nad całymi procesami gospodarczymi zaczyna panować wszechwładnie technologia informatyczna.

Procesy

Kluczem do sprostania wyzwaniom rynku jest organizowanie pracy wokół **procesów** i ich wyników, a nie wokół wykonania poszczególnych zadań i realizacji poszczególnych funkcji.

Proces, to zbiór wzajemnie powiązanych zasobów i działań, które przekształcają wielkości wejściowe na wielkości wyjściowe mające

pewną wartość dla klienta. Realizacja procesu jest związana z przyrostem wartości dodanej.

Podstawowym elementem nowej organizacji jest zespół realizatorów procesu. Członkowie zespołu, współpracując w osiągnięciu celu procesu, są dobrze motywowani widząc własny wkład w jego realizację. Maja oni możliwość podejmowania decyzji w miejscu realizacji procesu.

Wyodrębnienie procesów i ustalenie ich indywidualnych „właścicieli” pozwala pojedynczym osobom całościowo kontrolować i sterować przebiegiem procesu. Umożliwia także lepszy kontakt klienta (odbiorcy rezultatów procesów) z jedną osobą odpowiedzialną i koresponduje z lepszym spełnieniem rzeczywistych wymagań i potrzeb klientów.

Przykładowo, w przedsiębiorstwie przemysłu elektromaszynowego można wyróżnić następujące procesy:

- procesy podstawowe:
 - ▲ proces budowy programu sprzedaży,
 - ▲ proces projektowania, badań i rozwoju nowych oraz modernizowanych wyrobów i usług,
 - ▲ proces przygotowania produkcji,
 - ▲ procesy produkcji,
 - ▲ proces sprzedaży,
- procesy pomocnicze:
 - ▲ proces zarządzania personelem,
 - ▲ proces zarządzania przepływem gotówki i kosztami procesów.

Pierwszym krokiem we wdrażaniu tej metody musi być opracowanie i uzgodnienie przez kierownictwo mapy procesów przebiegających w organizacji, a następnie analiza ich funkcjonowania. Dopiero na tej podstawie można wypracować decyzję o:

- pozostawieniu procesów bez zmian (są efektywne, zapewniają spełnienie celów także w przyszłości),
- wybór procesów do zdyscyplinowania (założenia właściwe, konieczne działania korygujące),
- wybór procesów do poprawy (celowe jest ciągle stopniowe doskonalenie),
- wybór procesów do przeprojektowania na nowo (wyczerpano możliwości doskonalenia i poprawy).

Projektowaniu nowych udoskonalonych procesów musi towarzyszyć między innymi określenie:

- od czego proces się rozpoczyna – wejście procesu,
- z jakich podprocesów i zadań składa się proces,
- co stanowi produkt wyjściowy procesu – wyjście procesu,



- kto jest odbiorcą produktu wyjściowego, jakie są jego wymagania i potrzeby (dzisiejsze i przyszłe),
- jakie są punkty krytyczne w przebiegu procesu i zagrożenia jego efektywnej realizacji,
- czy dla czynności krytycznych dostatecznie jasno określono odpowiedzialność i uprawnienia decyzyjne,
- jakie środki zaradcze i działania prewencyjne przewidzieć, aby zmniejszyć ryzyko np. że nie będą spełnione potrzeby i oczekiwania klienta, że pogorszy się jakość, że wzrosną koszty itp.,
- kto będzie przyszłym właścicielem procesu.

Cechy re-engineeringu

Najbardziej charakterystyczne cechy towarzyszące przeprowadzaniu procesu re-engineeringu to:

- zmiany w ciągu czynności składowych realizacji procesu ignorujące dotychczasowy hierarchiczny schemat organizacyjny,
- przypisanie zakresu czynności różnych stanowisk do jednego stanowiska,
- zmiany w przydziale odpowiedzialności w kierunku przesuwania odpowiedzialności w dół,
- skrócenie drogi obiegu informacji,
- ograniczenie funkcji kontrolnych,
- bardziej efektywne wykorzystanie technologii informatycznych i podniesienie ich rangi.

Widoczne zmiany

Jak wspomniano wcześniej, re-engineering rozpoczyna się od całkowitej zmiany przebiegu procesów, co powoduje implikacje w wielu dziedzinach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Oto charakterystyczne konsekwencje re-engineeringu:

- Powstają zespoły procesowe grupujące ludzi współpracujących przy realizacji całego procesu (a nie jak dotychczas – zadań), które zastępują dotychczasowe działy, wydziały i sekcje. Zespoły procesowe mogą być powołane na stałe lub na czas określony, np. do wdrożenia do produkcji nowego wyrobu.
- Zmieniają się zakresy obowiązków dla stanowisk – od odpowiedzialności za realizację prostych czynności do współodpowiedzialności za realizację i wyniki całego procesu. Przez to praca staje się bardziej wielowymiarowa (częściej następuje zmiana zakresu pracy), obejmując częściej kontakty z klientem – odbiorcą produktu wyjściowego procesu. Taka organizacja pracy wymaga wyższych kwalifikacji, ale przynosi większą satysfakcję.
- Pracownikom przyznawane są większe uprawnienia (co jest związane ze zmniejszeniem liczby stanowisk kontrolnych). Wymaga to doboru pracowników o wysokim stopniu zdyscyplinowania, o odpowiednich kwalifikacjach i umiejętnościach oraz o wysokiej motywacji do sprostania wymaganiom klientów.

■ Występuje potrzeba przejścia od szkolenia pracowników do edukowania, przygotowującego do samodzielnego działania i do kierowania się raczej zdrowym rozsądkiem zamiast stosowania ogólnie przyjętych reguł.

■ Tracą rację bytu dotychczasowe systemy doboru, ocen i wynagradzania pracowników oparte na taryfikatorach, przypisujących wynagrodzenie do stanowisk i wzmacniających przez to strukturę hierarchiczną. Podstawą wynagrodzenia staje się wkład pracy i jej wyniki – tworzenie wartości. To powoduje zmniejszenie wysokości części stałej wynagrodzenia i zwiększenie części ruchomej – premii związanej z efektami działania. Właściwa ocena rezultatów działania uwzględni punkt widzenia klienta.

■ Zmienia się system preferowanych wartości wspomagających realizację procesów. Wartości te sygnalizuje najwyższe kierownictwo.

■ Intensyfikują się kontakty z klientami oraz ze środowiskiem działania firmy. Więcej jest kontaktów z klientami i dostawcami firmy.

■ Członkowie najwyższego kierownictwa przekształcają się z nadzorców w doradców zespołów procesowych, usprawniających ich działanie w kierunku zwiększenia wartości wytwarzanego przez firmę produktu oraz dbających o rozwój pracowników.

■ Zarządzanie strukturą organizacyjną zastępowane jest przez zarządzanie i sterowanie procesami.

■ Naczelny dyrektor lub prezes zarządu w spłaszczonej strukturze mają większy kontakt z klientami i są bliżej pracowników. Mają przez to więcej okazji do kreowania uznawanego systemu wartości i pełniejszego zaangażowania w procesy.

■ Następuje zmiana roli kierowników: w większym stopniu muszą oni motywować, koordynować, komunikować i pomagać podwładnym niż kontrolować lub decydować.

■ Zespoły procesowe zaczynają zarządzać procesami, dlatego spłaszcza się hierarchiczna struktura organizacyjna, a jej ogólne znaczenie staje się mniej istotne. Zmniejsza się liczba kierowników i szczebli zarządzania. Podstawowym elementem organizacji jest zespół. Ograniczone są możliwości promocji i awansów.

■ Pojawia się dążenie do zmiany tradycyjnego rachunku kosztów na rachunek kosztów procesów jako bardziej przydatnego źródła informacji dla procesów zarządzania strategicznego.

Zarys metodyki

Metodyka przeprowadzania re-engineeringu procesów zakłada następujące etapy:

- rozpoznanie potrzeb klientów,
- wyodrębnienie i zdefiniowanie istotnych procesów, opracowanie mapy procesów pokazującej relacje pomiędzy komórkami organizacji. Rozwinięcie

procesów w podprocesy. Opis stanu istniejącego obecnie,

- wybór procesu do rekonstrukcji, najistotniejszego dla poprawy konkurencyjności firmy i jej parametrów finansowych, wybór uwzględniający obecne i przyszłe potrzeby klientów,
- zrozumienie i poznanie procesu (ocena stopnia zadowolenia klienta, jakość, koszty, środki, czas, porównanie z najlepszymi); określenie polityki procesu i wymiernych celów do osiągnięcia. Identyfikacja problemów i wad, głównie z punktu widzenia klientów, jak i dostawców zewnętrznych i wewnętrznych,
- projektowanie nowego przebiegu procesu lub zmian istniejącego; opis stanu docelowego, pożądanego,
- wdrożenie nowego procesu lub zmian do istniejącego procesu zmian procesu,
- ustalenie mierników zarządzania do oceny rezultatów (np. wzrost wartości dodanej na jednego zatrudnionego, zysk itp.),
- pomiar rezultatów i ocena efektywności procesu po zmianie, weryfikacja, korekcja,
- rekonstrukcja następnego istotnego procesu.

Czym więc jest re-engineering?

Proces re-engineeringu to porzucenie stosowanych od dawna procedur i świeże spojrzenie na pracę potrzebną firmie do wytworzenia produktu lub dostarczenia usługi mającej wartość dla klienta”.

To oznacza, że chodzi o ponowne zaprojektowanie firmy, a nie jej poprawę czy wprowadzanie powolnych zmian istniejącej struktury. Nie wystarczy prosta analiza: „jak jest i jak być powinno” ale raczej: „co zrobić aby firma stała się liderem na rynku”.

Podana przez M. Hammera definicja brzmi tak: *„Re-engineering to fundamentalne przemysłenie od nowa i radykalne przeprojektowanie procesów w firmie prowadzące do dramatycznej (przełomowej) poprawy – według krytycznych, współczesnych miar osiąganych wyników (takich jak koszty, jakość, serwis i szybkość)”*.

Re-engineering a zarządzanie jakością

Nie można doszukiwać się sprzeczności pomiędzy systemami zarządzania jakością (w szczególności spełniającymi wymagania norm ISO), zasadami TQM, zasadami produktywności a re-engineeringiem. System jakości spełniający wymagania norm ISO serii 9000 stanowi bardzo dobrą platformę startową do wdrażania TQM. Podstawowe elementy TQM, takie jak orientacja na zaspokojenie potrzeb klienta, orientacja na procesy czy ciągła poprawa są głównymi celami re-engineeringu.

Narzędzia, jakie muszą być zastosowane przy rozwiązywaniu problemów zarówno w TQM, jak i re-engineeringu, są takie same. Przegląd 14 zasad filozofii jakości Deminga wskazuje, że re-engineering ma wiele wspólnego z kompleksowym zarządzaniem jakością. Różnice istnieją jednak i dotyczą takich aspektów, jak:

- tempo wprowadzania zmian – ewolucyjne w TQM, rewolucyjne w re-engineeringu,
- stopniowa poprawa procesów w TQM, drastyczna zmiana procesów w re-engineeringu,
- doskonalenie wszystkich procesów w TQM, zmiana procesów strategicznych w re-engineeringu,
- technologia informatyczna – tradycyjna rola w TQM, kluczowa rola w re-engineeringu.

Spójne z tymi celami są także wytyczne doskonalenia jakości zawarte w normie PN-ISO 9004-1 „Zarządzanie jakością i elementy systemu jakości”. Zastosowanie re-engineeringu w przedsiębiorstwie posiadającym system zapewnienia jakości będzie prawdopodobnie wymagało aktualizacji dokumentacji. Przedsiębiorstwa, które zastosowały tzw. metodę procesową, nie będą miały problemów z tą aktualizacją. Metodę procesową wdrażania systemu zarządzania jakością oferuje w swych usługach np. firma KRQ – KEMA.

Doświadczenia zdobyte przez Mera Pniefal SA przy wdrażaniu zarządzania jakością stwarzają ułatwienie w implementacji re-engineeringu. Od maja 1996 roku posiadamy w systemie zapewnienia jakości procedurę doskonalenia jakości procesów i wdrażamy dwa pierwsze kroki: opracowanie mapy procesów i wybór procesu (lub procesów) do poprawy. Zaproponowana w tej procedurze „poprawa” być może powinna przemienić się w „rekonstrukcję”. Metoda re-engineeringu traktowana jest jako jedno z wielu narzędzi i sposobów zarządzania stosowanych dla doskonalenia funkcjonowania firmy. Spodziewamy się dzięki tej metodzie między innymi poprawy stopnia satysfakcji klientów zewnętrznych i wewnętrznych, obniżenia kosztów i skrócenia czasu wprowadzania nowych wyrobów i usług na rynek.

Podsumowanie

Re-engineering oznacza bardzo trudną i żmudną pracę wymagającą zmiany sposobu myślenia i wprowadzenia drastycznych zmian. Podatność na zmiany jest cechą przedsiębiorstwa o wysokiej wewnętrznej kulturze. Stawia to poważne wyzwanie najwyższemu kierownictwu. Istnieje wiele niepewności co do optymalnego sposobu wprowadzania zmian, jak i co do ich skutków. Jest niewiele informacji o trudnościach, kosztach tego procesu i rzeczywistych rezultatach. Można także zaobserwować bardzo dowolne „podciąganie” pod re-engineering różnych zmian restrukturyzacyjnych dokonujących się w organizacjach. Powoduje to nieporozumienia i podkopuje skuteczność prze-

prowadzanych działań. Krytycy metody podkreślają, że rewolucyjność postulowanych zmian była powodem, że tylko w połowie przedsiębiorstw uzyskano pozytywne rezultaty. Z dużym prawdopodobieństwem można przypuszczać, że tylko część procesów wymaga rewolucyjnych zmian, a część po prostu wymaga ciągłego doskonalenia. Istotną barierę może stanowić fakt, że podstawowym czynnikiem umożliwiającym dokonywanie takich zmian jest zastosowanie nowoczesnej technologii informatycznej. Chodzi tu o zastosowanie sieci informatycznej, poczty elektronicznej i elektronicznej wymiany danych. Konieczne jest zastosowanie tej techniki do nowych procesów a unikanie tzw. komputeryzacji starych procesów. Pomimo tych obaw wydaje się oczywiste, że nie ma wyboru. Kierownictwo musi podejmować wyzwania tworząc nowe wizje firmy, na wyższym poziomie rozwoju, firmy równającej do najlepszych i prześcigającej najlepszych. Zawsze jednak kierownictwo musi znać odpowiedź na pytania: jaki jest koszt zmian, jaki jest koszt braku zmian, jaki jest stopień zwrotu nakładów na wprowadzenie zmian doskonalących procesy. Jednocześnie szeregowi pracownicy muszą być przekonani do pełnego uczestnictwa w zmianach. Trzeba także wziąć pod uwagę, że pracownicy potrzebują czasu na adaptację do nowych warunków; pracują bliżej siebie, zespołowo, sami podejmują decyzje, podlegają innemu systemowi wynagradzania.

Można przypuszczać, że najważniejszym zagrożeniem dla zmian będzie opór części kierowników i pracowników obawiających się utraty znaczenia,

nie akceptujących nowych wartości, niechętnych do rozstania się ze starymi nawykami. W polskich warunkach istotnym utrudnieniem może okazać się istniejący nadal „kult produkcji” pozostający jeszcze w opozycji do „kultu klienta”.

Antoni Kleniewski

BIBLIOGRAFIA

- [1] BARTCZAK T., *Pułapki na doskonalących procesy*, Computerworld, 36/96.
- [2] BRONIEWSKA G., *TQM – Kultura współdziałania w strukturze organizacji dostosowanej do zarządzania procesami*.
- [3] HAMMER M., CHAMP J., *Re-engineering w przedsiębiorstwie*. Neumann Management Institute. Warszawa 1996.
- [4] HAMMER M., *The Re-engineering Revolution. A Handbook*, Harper Business, 1995.
- [5] HARINGTON H.J., *Business process improvement* MacGraw-Hill, 1991.
- [6] KLENIEWSKI A., *Cele Doskonalenia Jakości*, Problemy Jakości, 8/96.
- [7] KUCZYŃSKI P., *Obietnice re-engineeringu*, Personel 2/97.
- [8] LIPIEC J., *Re-engineering w świetle filozofii Deminga* Quality Land, 2/96.
- [9] MANGENELLI L.R., KLEIN M., *The Re-engineering Handbook*, Amacom, New York, 1994.
- [10] MARTYNIAK Z., SANAK J., *Wprowadzenie do re-engineeringu*. Organizacja i Kierowanie, 3/95.
- [11] THOMAS M., ELBEIK S., *Supercharge Your Management Role*, Butterworth-Heinemann, 1996.
- [12] SKORYKOW S., *Uwagi na temat wprowadzania systemów jakości w przedsiębiorstwach*, Problemy Jakości, 1/96.

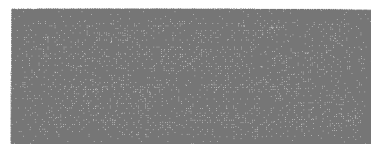
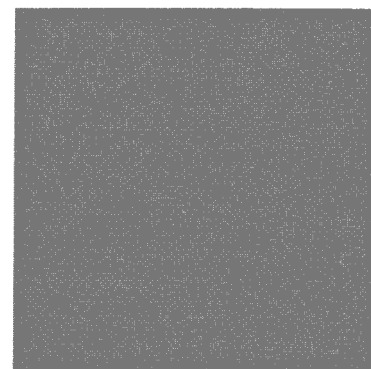
Autor jest pracownikiem MERY PNEFAL SA.

OŚRODEK DORADZTWA I TRENINGU KIEROWNICZEGO

oferuje seminaria, szkolenia, warsztaty i doradztwo

- w zakresie:**
- **controlling**
 - **marketing**
 - **zarządzanie jakością**
 - **finanse**
 - **zarządzanie personelem**
 - **psychologia zarządzania**
 - **logistyka**
 - **gry strategiczne**

Ośrodek Doradztwa i Treningu Kierowniczego
80-237 Gdańsk, ul. Uphagena 27
tel. (0-58) c. 41-02-22; 46-12-29; s. 41-90-79; fax. 41-13-85
e-mail: oditk @ gdańsk. cnt. pl



Marek Rawski

Analiza portfolio GE – aspekt metodologiczny

Wprowadzenie

W ostatnich latach jednym z szeroko stosowanych narzędzi strategicznego planowania działalności przedsiębiorstwa stała się analiza portfolio (portfelowa).

Spośród wielu znanych technik tej analizy, w praktyce najczęściej stosuje się najbardziej rozwiniętą, wieloczynnikową, „9-polową” macierz firmy konsultingowej McKinsey Management Consultants, ze względu na jej oryginalnego użytkownika znana również pod nazwą macierzy General Electric (GE).

W technice tej pozycja rynkowa „obiektów” analizy (np. strategicznych jednostek biznesu, produktów, dostawców, kanałów dystrybucji, itp.) jest wyznaczana przy uwzględnieniu dwóch zbiorów czynników (zmiennych) analitycznych, określanymi najczęściej jako:

- atrakcyjność rynku,
- pozycja konkurencyjna (atuty konkurencyjne).

Praktyczne korzystanie z techniki (macierzy) GE wymaga poznania stosownej wiedzy metodologicznej, tj. zasad tworzenia obrazu badanych obiektów

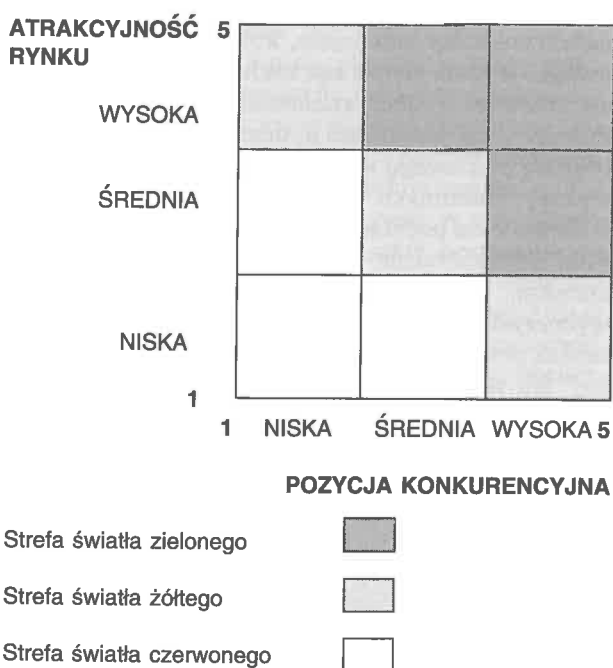
w macierzy atrakcyjności rynku i pozycji konkurencyjnej. Zasady te w większości przypadków znane są w stopniu niewystarczającym albo nie są znane w ogóle. Jest to między innymi pochodna bardzo pobieżnego traktowania metodologicznych aspektów metody GE w literaturze przedmiotu. W publikacjach tak polsko-, jak i obcojęzycznych, rozważania o metodzie GE koncentrują się na opisie apriorycznych cech i własności poszczególnych obiektów, wynikających z faktu przynależności do wyodrębnionych pól macierzy GE, a także na konsekwencjach płynących dla przedsiębiorstwa z faktu zajmowania przez produkty ustalonych pozycji. Podstawą dla formułowania tego rodzaju wniosków jest najczęściej graficzna prezentacja macierzy portfolio w wersji jak na rys. 1.

Przedstawiona wersja zawiera najbogatszy zestaw objaśnień metodologicznych spotykanych w literaturze przedmiotu. Powyższe objaśnienia nie posiadają jednak waloru użytkowego, ponieważ w tekście brak jakichkolwiek uwag wyjaśniających ich znaczenie. W przeważającej liczbie publikacji schematy macierzy GE pozbawione są i tych elementów metodologicznych (brak liczb: 1, 5; brak określeń: niski, średni, wysoki, itp.). Ponadto pozycja obiektów analizy obrazowana jest kołami o różnej średnicy, czasami z zaznaczonym wycinkiem koła, ale z rysunków nie wynika, dlaczego obiekty badania są właśnie tak oznaczone.

Celem publikacji jest przegląd i uporządkowanie dotychczasowych ustaleń metodologicznych dotyczących korzystania z techniki GE oraz przedstawienie autorskich propozycji w tym zakresie.

Sformułowanie problemu

Rozpatrywanie kwestii metodologicznych dotyczących techniki GE proponuje się zlokalizować na płaszczyźnie, w prostokątnym układzie współrzędnych. Oś pionowa układu (atrakcyjność rynku) opisuje w sposób liniowy zmiany atrakcyjności badanego rynku, oś pozioma (pozycja konkurencyjna) opisuje – także liniowo – zmiany pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na danym rynku. Przyjęcie układu współrzędnych jako płaszczyzny rozważań pociąga za sobą konieczne do respektowania konsekwencje. Obie osie posiadają kierunek, a ich punkt przecięcia to punkt „zerowy”. Nie można więc w sposób dowolny „manewrować”



Rys. 1 Macierz GE

Źródło: opracowanie własne.

danymi liczbowymi. Ich porządek jest ściśle określony.

Prowadzenie rozważań w układzie współrzędnych pozwala sprowadzić metodologiczne kwestie dotyczące stosowania techniki GE do pięciu podstawowych problemów, których rozwiązanie decydująco wpływa na jakość uzyskiwanych wyników. Owe pięć problemów można ująć w formie następujących pytań:

- jakie szczegółowe zmienne (cechy, kryteria, czynniki) użyć do opisu każdej z osi układu współrzędnych i ile ich należy uwzględnić?
- jak wymierzyć relatywne znaczenie poszczególnych zmiennych w kształtowaniu całościowego obrazu tak atrakcyjności rynku, jak i pozycji konkurencyjnej, tj. jak ustalić wagi dla poszczególnych zmiennych?
- jak ocenić, z punktu widzenia wszystkich zmiennych przyjętych w analizie, badane obiekty?
- jak dokonać agregacji cząstkowych informacji dotyczących badanego obiektu w jedną zbiorczą liczbową informację, pozwalającą jednoznacznie zaznaczyć pozycję badanego obiektu na każdej z osi współrzędnych?
- jak nałożyć na uzyskany „obraz” pozycji badanych obiektów w układzie współrzędnych, schemat „9 pól”, pozwalających jednoznacznie „zaliczyć” każdy badany obiekt do któregoś z nich.

Wybór zmiennych

Na postawione powyżej pierwsze pytanie nie można dać jednoznacznej (uniwersalnej) odpowiedzi. Wybór zmiennych jest względny i zależy z jednej strony od konkretnych uwarunkowań „czasoprzestrzennych”, w których funkcjonuje przedsiębiorstwo, a z drugiej strony – od celów przyjętych do realizacji przez przedsiębiorstwo i posiadanego potencjału. Nie istnieje jedna uniwersalna lista zmiennych, służąca czy to do opisu atrakcyjności rynku, czy opisu pozycji konkurencyjnej. Konkretna kombinacja zmiennych „wyceniających” atrakcyjność rynku głównie zależy od specyfiki branży, struktury rynku, charakteru popytu na daną grupę produktów, stopnia ustrukturalizowania zmian otoczenia dalszego rynku (branży), itp. Konkretna kombinacja zmiennych „wyceniających” pozycję konkurencyjną głównie zależy od specyfiki misji przedsiębiorstwa, charakteru działań marketingowych, potencjału organizacyjno-technicznego. Tak więc różne przedsiębiorstwa funkcjonujące w identycznych (w sensie statystycznym) warunkach „czasoprzestrzennych”, czy dane przedsiębiorstwo funkcjonujące w zmieniających się warunkach, każdorazowo przyjmą do analizy odmienny zestaw zmiennych.

W literaturze przedmiotu można spotkać wykazy zmiennych, które powinny być brane pod uwagę przy opisie obu osi: atrakcyjności rynku i pozycji konkurencyjnej. Przykładowa lista zmiennych opi-

sujących atrakcyjność rynku zawiera następujące elementy:

- wielkość popytu,
- zmiany popytu,
- cykliczność popytu,
- rentowność rynku,
- konkurencja,
- substytuty,
- technologia w branży,
- surowce,
- satysfakcja nabywców.

Przykładowa lista zmiennych opisujących pozycję konkurencyjną zawiera następujące elementy:

- udział w rynku,
- inwestycje,
- kadry,
- jakość produktu,
- ceny,
- system dystrybucji,
- promocja,
- technologia,
- siła finansowa.

Lektura powyższych list (czy wykazów zmiennych prezentowanych w literaturze przedmiotu w innej konfiguracji) skłania do dwóch refleksji:

■ Każda zmienna z listy może być brana pod uwagę jako zmienna potencjalnie przydatna w konkretnym badaniu. Rozpoznanie „stanów” każdej zmiennej w konkretnych warunkach będzie podstawą do ewentualnego uwzględnienia jej w prowadzonym badaniu. W tym sensie istniejące w literaturze przedmiotu wykazy zmiennych mogą być pomocne przy tworzeniu „własnej” listy. Wykazy zmiennych w literaturze przedmiotu sporządzane są między innymi na podstawie wiedzy teoretycznej uzasadniającej obiektywnie ważność pewnych cech i własności rynku czy potencjału, które należy wziąć pod uwagę. Wydaje się, że np. takie zmienne, jak: ogólna wielkość rynku, rentowność rynku (branży), intensywność konkurencji, udział w rynku powinno brać się pod uwagę w każdym przypadku. Niektóre wykazy zmiennych w literaturze przedmiotu są budowane na podstawie wyników badań ujawniających statystycznie najczęściej wykorzystywane zmienne. Jeżeli pewne zmienne w analizach są wykorzystywane częściej w stosunku do innych, to można potraktować ten fakt jako sygnał „obiektywnej” ich ważności i wszechstronnie rozważyć możliwość (konieczność) ich wprowadzenia na budowaną listę zmiennych. Istniejące w literaturze przedmiotu wykazy zmiennych „konsumują” doświadczenia firm z Europy Zachodniej i USA. Doświadczenia polskich firm są istotnie odmienne¹⁾. Znaczenie poszczególnych zmiennych wykorzystywanych w praktyce są istotnie inne w stosunku do zalecanych w literaturze (zdecydowanie odmienne zewnętrzne warunki działania), co nakazuje ostrożność i krytycyzm w posługiwaniu się istniejącymi wykazami zmiennych.

■ Zmienne umieszczone w wykazach to pewne

ogólne kategorie. Sprawą otwartą pozostaje przyjęcie (zdefiniowanie) sposobu ich operacjonalizacji, tj. wybór pewnych mierników, za pomocą których można określić poziom (stopień) natężenia zjawiska opisywanego przez zmienną. Przyjęty sposób operacjonalizacji ma wpływ na końcowe wyniki analizy a także na sposób realizacji pozostałych etapów procedury. Chęć uzyskania jak najlepszych efektów powinna skłaniać do przemyślenia tej kwestii, a nie przyjmowania mechanicznie modelowych rozwiązań. Dla przykładu, udział w rynku (zmienna opisująca pozycję konkurencyjną) można opisać trzema miernikami: bezwzględny udziałem w rynku, względnym udziałem w rynku, udziałem mierzonym wielkością sprzedaży w stosunku do kilku wyróżnionych podmiotów działających na rynku. Rentowność rynku (zmienna opisująca atrakcyjność rynku) może być mierzona przeciętną stopą zysku (różnie ustalaną) względnie wskaźnikiem marży brutto. Każdy z przykładowo przytoczonych mierników ma inne cechy i własności. Należy dobrać taki miernik, który w danych warunkach „czasoprzestrzennych” będzie najefektywniejszy i łatwy do zastosowania.

Wybór wag

Zmienne użyte do opisu tak osi atrakcyjności rynku, jak i pozycji konkurencyjnej mają różne znaczenie dla kształtowania całościowego obrazu tych wielkości. Ten fakt należy uwzględnić przypisując poszczególnym zmiennym wagi. W granicy może zaistnieć sytuacja, w której należy uznać, że wszystkie zmienne w jednakowym stopniu kształtują całościowy „obraz” czy to atrakcyjności rynku, czy to pozycji konkurencyjnej. W takim przypadku realnie problem doboru wag nie istnieje, a formalnie jest to sytuacja, w której wszystkim zmiennym przypisano jednakową wagę.

Wagi oddzielnie są przypisywane zmiennym tworzącym oś „atrakcyjność rynku” i oddzielnie zmiennym tworzącym oś „pozycja konkurencyjna”.

Generalnie, wagi są subiektywne w tym sensie, że odzwierciedlają znaczenie, jakie przypisuje się poszczególnym zmiennym ze względu na stawiane cele w przedsiębiorstwie i posiadany potencjał. Stąd dla tych samych warunków „czasoprzestrzennych”, te same zmienne mogą posiadać inne wagi. Subiektywizm to także różna intuicja, doświadczenie i wiedza tych, którzy wagi ustalają. Proces ustalania wag można (należy) obiektywizować. Wydaje się, że niektóre zmienne, bez względu na uwarunkowania, w których proces „ważenia” przebiega, będą miały duże znaczenie (wagi duże), np. udział w rynku trzeba uznać za zmienną najsilniej „świadcząca” o pozycji konkurencyjnej firmy (zmienna powinna posiadać względnie wysoką wagę), czy rentowność rynku (różnie mierzona) najsilniej determinuje atrakcyjność rynku (zmienna powinna posiadać także względnie wysoką wagę).

Technicznie, wagi mogą być ustalane w dwojaki sposób:

■ Za wagi przyjmuje się liczby naturalne z dowolnego przedziału, np.: $\langle 1,5 \rangle$, $\langle 1,7 \rangle$, $\langle 1,10 \rangle$, zgodnie z zasadą: im wyższa liczba naturalna, tym znacznie danej zmiennej większe i odwrotnie. Aby efektywność takiego postępowania była zadowalająca, trzeba trafnie dobrać szerokość przedziału liczb naturalnych. Zbyt szeroki przedział (np. $\langle 1,10 \rangle$) jest nieefektywny, ponieważ nie wszystkie liczby naturalne są wykorzystywane (niektóre z nich są „martwe”). Zbyt wąski przedział liczbowy (np. $\langle 1,3 \rangle$) nie pozwala w pełni oddać zróżnicowania znaczenia zmiennych. W praktyce najczęściej wykorzystuje się przedział $\langle 1,5 \rangle$.

■ Za wagi przyjmuje się ułamki właściwe (z dowolną dokładnością) z przedziału $\langle 0,1 \rangle$ tak, aby suma ustalonych wag wynosiła jeden (np. 0.1, 0.12). Ułamki właściwe można pomnożyć przez 100 (przejsć na procenty), co merytorycznie nic nie zmienia, a technicznie są to większe liczby (rzędu jedności), ich suma zaś wynosi sto (procent).

Nie można rozstrzygnąć, który z podanych sposobów jest lepszy. Obydwa dają takie same wyniki, a obydwa sposoby wywodzą się z tych samych podstaw „filozoficznych”. Z jednego systemu wag można przejść na drugi, np. wystarczy ustalić sumę tych liczb naturalnych, które przyjęto jako wagi, i ustalić wskaźniki struktury poszczególnych wag (liczb naturalnych) w ich sumie, a uzyska się wagi ustalone według drugiego sposobu. Jeżeli obydwa systemy ustalania wag dają takie same efekty, to sensowne wydaje się propagowanie tezy: wybierz system ustalania wag prostszy dla siebie.

Wycena obiektów²⁾

Wycena polega na przypisaniu każdemu badanemu obiektowi z punktu widzenia wszystkich użytych zmiennych (dla obu osi) liczby naturalnej z ustalonego *a priori* przedziału. Wykorzystanie tylko tak prostej skali porządkowej (oceny punktowe) pozwala sprowadzić do porównywalności różnorodną naturę zmiennych (np. zmienne ilościowe i jakościowe, zmienne o różnym stopniu ogólności, itp.). Przypisane obiektom liczby naturalne to oceny wartościujące wyrażające „stan” obiektu z punktu widzenia danej zmiennej, w stosunku do stanu „wzorcowego”, różnie definiowanego (np. stan idealny, pożądaný, przeciętny, historyczny, innego obiektu, itp.).

Najczęściej w badaniu wykorzystuje się liczby naturalne z przedziału $\langle 1,5 \rangle$. Prostota, czytelność i łatwość wykorzystania, to główne walory uzasadniające stosowanie takiego przedziału. Ocena „3” przypisywana jest obiektowi, gdy jego stan z punktu widzenia danej zmiennej jest statystycznie identyczny ze „wzorcem”. Jeśli stan obiektu jest lepszy od „wzorca”, to przypisywana jest ocena „4” albo „5”, jeżeli stan obiektu jest gorszy od „wzorca” – ocena

„1” albo „2”. Konkretna ocena zależy od subiektywnego odczucia prowadzącego badanie intensywności ocenianego stanu. Subiektywizm jest nieznaczący, ponieważ wybiera się jeden z dwu stanów, a taki wybór względnie łatwo zobiektywizować. Subiektywizm można także eliminować przez wykorzystanie w procesie wyceny metod heurystycznych (np. burzy mózgów, metody delfickiej). Ocena „zbiorowa”, względnie „uśrednianie” wielu ocen indywidualnych pozwala obiektywizować ocenę.

W literaturze przedmiotu można spotkać opisane doświadczenia wyceny z wykorzystaniem szerszych przedziałów liczb naturalnych, np. $\langle 1,10 \rangle$. Zdroworozsądkowo zabieg rozszerzenia skali punktowej wydaje się korzystny, ponieważ pozwala łatwiej ocenić stan obiektu (więcej ocen opisujących stany korzystne i niekorzystne w stosunku do wzorca). W praktyce te potencjalne korzyści nie ujawniają się, a rośnie niebezpieczeństwo błędów z racji większego subiektywizmu. Np. zdecydowanie jest trudniej wybrać, dla oddania stanu lepszego od wzorca, jedną ocenę z pięciu (dla przedziału $\langle 1,10 \rangle$) niż jedną z dwu (dla przedziału $\langle 1,5 \rangle$). Metody heurystyczne (jak pokazuje doświadczenie) nie ułatwiają rozwiązania tego problemu. Teoretycznie najlepszą drogą jest, przed przystąpieniem do właściwej wyceny, zbudowanie odpowiednich definicji operacyjnych (dla każdej zmiennej oddzielnie), które względnie jednoznacznie definiowałyby, jaki stan obiektu odpowiada jakiej ocenie punktowej (np. „6” punktów przypiszemy obiektowi z punktu widzenia danej cechy, gdy jego stan będzie charakteryzował się „tym a tym”). Nakład pracy włożony w „tworzenie” definicji operacyjnych jest niewspółmiernie duży w stosunku do końcowych efektów (ściśle, do przyrostu efektów, które można uzyskać stosując przedział $\langle 1,5 \rangle$). Ta niekorzystna relacja zniechęca praktyków do stosowania tego podejścia, a także zniechęca do wykorzystywania szerszych przedziałów ocen w stosunku do przedziału $\langle 1,5 \rangle$.

Podsumowując, wycena obiektów badania polega na przypisaniu z punktu widzenia wszystkich zmiennych tworzących obie osie ocen punktowych (ocen wartościujących) z przyjętego a priori przedziału liczb naturalnych (najczęściej wykorzystuje się przedział $\langle 1,5 \rangle$).

Wygodnie jest przypisać oceny zestawie w formie macierzy: np. w główce eksponować poszczególne zmienne, w boczku – obiekty badania.

Agregacja – ustalanie zbiorczych współrzędnych

Dla danego obiektu badania, z punktu widzenia każdej osi, dysponujemy tyloma cząstkowymi informacjami liczbowymi, ile zmiennych zostało użytych do jego wyceny. Konieczność jednoznacznego ulokowania obiektu w układzie współrzędnych zmusza do dokonania agregacji cząstkowych informacji (oddzielnie dla każdej osi) w jedną zbiorczą, która pozwoli jednoznacznie „uchwycić” pozycję obiektu na każdej osi. Praktyczne

znaczenie mają dwa sposoby agregacji, które można przedstawić w formie reguł imperatywnych (zasad postępowania):

- sumuj,
- licz średnią arytmetyczną.

W pierwszym przypadku sumuj, tzn. dodaj wszystkie oceny punktowe przypisane obiektowi badania z punktu widzenia wszystkich zmiennych tworzących daną oś (oddzielnie sumuje się oceny punktowe obiektu dla każdej osi, aby uzyskać dwie zagregowane liczby, pozwalające jednoznacznie zlokalizować obiekt w układzie współrzędnych). Ponieważ zmienne posiadają wagi, nie jest to „proste” sumowanie. Wcześniej należy „zmodyfikować” oceny przypisane poszczególnym obiektom, sztucznie zmniejszając znaczenie ocen rzeczowych wystawionych dla tych zmiennych, które mają małe wagi. Sztucznie należy zwiększyć znaczenie ocen rzeczowych wystawionych dla tych zmiennych, które mają duże wagi. Wystarczy w tym celu przemnożyć wagi zmiennych przez oceny punktowe wystawione z punktu widzenia tych zmiennych, a tak uzyskane iloczyny będą ocenami „zmodyfikowanymi”. Poprawnie zastosowana reguła „sumuj” to dodawanie do siebie tak uzyskanych iloczynów.

W drugim przypadku zasada „licz średnią arytmetyczną” z uwagi na przypisane wagi poszczególnym zmiennym, w sensie technicznym polega na obliczeniu średniej arytmetycznej ważonej.

Obydwa sposoby agregacji merytorycznie są identyczne, a więc dają takie same wyniki końcowe. Różnią się tylko liczbą działań arytmetycznych (wystarczy liczby uzyskane zgodnie z regułą agregacji „sumuj” podzielić przez sumę wag przypisanych zmiennym i w ten sposób liczymy już średnią arytmetyczną ważoną). Jeżeli tak, to sensownie jest wybierać ten sposób agregacji, który wymaga mniej wysiłku. Łączyć to trzeba z przyjętym systemem ustalenia wag. Jeżeli za wagi przyjęto liczby naturalne, to technicznie prościej jest stosować regułę „sumuj”. Jeżeli wagi to ułamki właściwe, prościej jest stosować regułę „licz średnią arytmetyczną”. W tym ostatnim przypadku technicznie wystarczy dodać przemnożone wagi i oceny – suma wag wynosi bowiem jeden.

Po obliczeniu dwu zagregowanych współrzędnych dla każdego obiektu badania, ich pozycję można przedstawić w układzie współrzędnych w formie prostego znaku graficznego – punktu³.

Identyfikacja pozycji obiektów w układzie współrzędnych

Chcąc nałożyć na uzyskany obraz punktów w układzie współrzędnych, obrazujący pozycję badanych obiektów strukturę „9 pól”, a przez to ustalić, do jakiego pola „trafił” każdy badany obiekt, należy kolejno wykonać dwa jakościowo różne działania:

- ustalić przestrzeń zmienności,
- podzielić przestrzeń zmienności.

W pierwszym przypadku punkt, jako obraz graficzny badanego obiektu w układzie współrzędnych, nie może zająć dowolnego miejsca na płaszczyźnie. Jego pozycja (w sensie przedziału) jest zdeterminowana przez dwa czynniki: ustalony a priori przedział ocen punktowych i liczbę zmiennych użytych do wyceny obiektów. W pierwszej kolejności, dla każdej osi oddzielnie, należy ustalić minimalną i maksymalną współrzędną liczbową, która mogłaby „zaistnieć” przy przyjętym przedziale ocen punktowych i liczbie zmiennych użytych w badaniu. Technicznie można to zrealizować następująco. Należy przyjąć, że w badaniu pojawiły się dwa nowe, hipotetyczne obiekty badania. Jeden z nich został „wyceniony” najgorzej jak można, tj. uzyskał najniższe oceny (ocenę „1”) z punktu widzenia wszystkich zmiennych użytych do opisu danej osi. Drugi hipotetyczny obiekt został oceniony najlepiej jak można, tj. przypisano mu z punktu widzenia wszystkich zmiennych najwyższe oceny punktowe (dla przyjętego przedziału ocen $<1,5>$, byłaby to ocena „5”). Dla tak wycenionych hipotetycznych obiektów należy policzyć zagregowane współrzędne zgodnie z regułą, wg której liczono współrzędne obiektów badanych. Hipotetyczny obiekt wyceniony „najgorzej” będzie miał minimalną współrzędną bezwzględną, tj. żaden rzeczywisty obiekt badania nie będzie miał nigdy współrzędnej niższej. Hipotetyczny obiekt wyceniony „najlepiej” będzie miał maksymalną współrzędną bezwzględną, tj. żaden rzeczywisty obiekt badania nie będzie miał nigdy współrzędnej wyższej. Odcinek łączący hipotetyczną współrzędną minimalną i hipotetyczną współrzędną maksymalną tworzy przedział zmienności. Tylko do tego przedziału liczbowego „wpadną” współrzędne rzeczywistych obiektów badania. Nakładając na siebie przedziały zmienności, ustalone oddzielnie dla obu osi w przestrzeni, otrzymujemy przestrzeń zmienności, tj. obszar, w którym tylko mogą znaleźć się obrazy (punkty) badanych obiektów. W zależności od sposobu agregacji, będą to różne figury geometryczne. W przypadku agregacji, zgodnie z regułą „sumuj”, będzie to prostokąt o różnych krańcowych współrzędnych dla obu osi⁴⁾. W przypadku agregacji, zgodnie z regułą „licz średnią arytmetyczną”, będzie to zawsze kwadrat o współrzędnych krańcowych identycznych dla obu osi. Minimalna i maksymalna współrzędna będzie równa krańcom przedziału liczbowego użytego do wyceny obiektów (np. gdyby był to przedział $<1,5>$, to minimalna współrzędna (dla obu osi) będzie wynosić „1”, a maksymalna (dla obu osi) zawsze „5”). To wynika z własności średniej arytmetycznej ważonej. Stosując więc sposób agregacji wg reguły „licz średnią arytmetyczną” nie musimy przy każdym badaniu ustalać przedziałów zmienności, bo on jest stały (to częsty argument za stosowaniem tego sposobu agregacji). W przypadku agregacji wg zasady „sumuj”, przy każdym badaniu należy ustalać przedziały zmienności, ponieważ krańcowe współrzędne są zawsze inne (także odmiennie dla osi).

W drugim przypadku ustaloną przestrzeń zmienności należy podzielić na „9 pól”, wybierając na każdym boku prostokąta (kwadratu) po dwa charakterystyczne punkty. Prowadząc proste prostopadłe (równoległe) do boków obszaru zmienności przez wybrane punkty, spowodujemy „rozpadnięcie się” przestrzeni zmienności na „9 pól”. Automatycznie każdy badany obiekt (poprzez swój obraz graficzny) trafi do jednego pola. Umożliwia to interpretację uzyskanego obrazu, która generalnie polega na przenoszeniu apriorycznych cech, własności i właściwości każdego pola na obiekty, które do niego trafiły. Generalnie, punkty podziału można wybierać według różnych formuł. Praktycy w tej materii są zgodni i uważają, że jest tylko jedna zasada podziału, którą można ująć w formułę: „dziel równo”, tj. tak wybierz dwa punkty podziału (oddzielnie dla każdej osi), aby trzy odcinki które powstaną, miały taką samą długość. Stosując regułę należy wyliczyć współrzędne granicznych punktów, co ułatwia poprawne zaliczenie badanych obiektów do właściwych pól. W przypadku, gdy krańce przedziałów zmienności wynoszą: 1,5, znane są także dla tej reguły współrzędne punktów podziału, które zawsze wynoszą: 2.33 i 3.67. „Dziel równo” to nie jest jedyna formuła podziału. W nawiązaniu do wiedzy, jaką „daje” statystyka matematyczna, można uzasadniać sens wykorzystania innych reguł. Należy to łączyć z „domniemywanym” rozkładem punktów (obrazów badanych obiektów) w przestrzeni zmienności. Przy założeniu rozkładu normalnego, jest sens dzielić tak, aby przedział środkowy był najszerszy, dwa krańcowe węższe. Przy założeniu rozkładu t-Studenta, jest sens dzielić tak, aby pierwszy przedział (od początku układu współrzędnych) był najszerszy, środkowy węższy, ostatni najwęższy. Przy założeniu rozkładu chi-kwadrat, jest sens dzielić tak, aby pierwszy przedział był najwęższy, ostatni najszerszy.

Marek Rawski

PRZYPISY

- ¹⁾ Zob. HADRIAN P., *Czynniki oceny atrakcyjności działalności gospodarczej oraz atutów konkurencyjnych firmy*, [w:] *Metody badań marketingowych*, AE Kraków, 1996.
- ²⁾ Problem drugi (ustalenie wag) i trzeci (wycena obiektów), jako niezależne od siebie, mogą być rozwiązywane w odwrotnej kolejności.
- ³⁾ Autor nie podaje metodyki ustalania powierzchni kół i wycinków kół, ponieważ nie uważa za konieczne ich rysowanie. Zaznaczone punkty określają jednoznacznie pozycję obiektów badania (te punkty są środkami rysowanych kół). Chcąc ustalić powierzchnię (długość promienia) kół – najczęściej oznaczającą rozmiar danego rynku – i wielkość wycinka koła – najczęściej oznaczającego udział przedsiębiorstwa w danym rynku – należy obliczyć wskaźniki struktury. Analiza samych wskaźników dostarcza przebogatej informacji. Wykonanie dodatkowych obliczeń, poprzedzonych przyjęciem odpowiedniej skali pozwalającej oddać na rysunku rzeczywiste proporcje (np. 10% to 1 cm) nic merytorycznie nie wnosi, poza epatowaniem czytelnika grafiką. Z faktu, że rysowane koła często nachodzą na siebie, następuje niepotrzebne „zaciemnienie” rysunku i utrudnienie w jego interpretacji.
- ⁴⁾ Kwadratem o tych samych krańcowych współrzędnych będzie tylko wtedy, gdy suma wag zmiennych dla obu osi będzie taka sama, co jest zdarzeniem mało prawdopodobnym.

Autor jest pracownikiem naukowym (stopień doktora) w Katedrze Marketingu Akademii Ekonomicznej w Krakowie.

Jacek Klich

Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce Holandii

Holandia notuje od kilku lat wyraźnie lepsze wyniki gospodarcze aniżeli inne państwa Unii Europejskiej. Artykuł wskazuje na wysoki udział małych i średnich przedsiębiorstw w strukturze gospodarczej oraz aktywną politykę gospodarczą (głównie politykę zatrudnienia) jako na istotne determinanty ekonomicznych sukcesów tego kraju.

Wyniki gospodarcze Holandii w ostatnich latach

W 1996 roku Holandia zanotowała 2,7-proc. wzrost PKB w stosunku do poziomu z roku poprzedniego. Był to wynik o 1 punkt procentowy lepszy od średniego tempa wzrostu PKB w państwach Unii Europejskiej. Wyniki gospodarcze pierwszego kwartału 1997 roku potwierdzają, że gospodarka holenderska rozwija się szybciej, aniżeli gospodarki pozostałych państw UE. W ciągu czterech pierwszych miesięcy 1997 r. notowano blisko 4-proc. wzrost produkcji przemysłowej, napędzany głównie przez produkcję wyrobów z drewna oraz wyrobów dla budownictwa. Dobre tempo notował też przemysł tekstylny, odzieżowy, chemiczny i gumowy.

W ciągu pierwszych dwóch miesięcy 1997 roku import wzrósł o 7%, a eksport o 9%. Saldo wymiany towarowej było dodatnie i wynosiło ponad 6 mld guldenów. Eksport do państw UE zwiększył się o 12%. Utrzymuje się wysoki poziom wydatków konsumpcyjnych ludności: w ciągu pierwszych czterech miesięcy 1997 roku wynosił on 3% (dla całego 1996 roku: 2,9%). Wśród wydatków dominowały wydatki na dobra trwałe użytku, głównie artykuły gospodarstwa domowego.

W maju 1997 roku ceny w porównaniu z poziomem z maja 1996 r. wzrosły o 2,2% i ten relatywnie duży wzrost był efektem głównie 10-proc. wzrostu cen wieprzowiny (efekt chorób wśród trzody) oraz 20-proc. wzrostu cen kawy. Inflacja mierzona za pierwszych pięć miesięcy 1997 roku wyniosła 2,1%. Standaryzowany wskaźnik wzrostu cen dla państw UE (harmonized price index for the EU) liczony dla Holandii w marcu 1997 roku wynosił 1,3% i był o 0,4 punktu procentowego niższy, aniżeli jego wartość dla wszystkich państw UE.

Holandia poszczycić się może szybkim wzrostem zatrudnienia i zmniejszaniem liczby bezrobotnych.

W 1995 roku zatrudnienie wzrosło o 140 tys. (o 2,4% w stosunku do 1994), a w 1996 o 120 tys. (wzrost o 2,0%)¹⁾. Ten dwuprocentowy wzrost w 1996 roku²⁾, w zestawieniu ze średnim wzrostem liczby zatrudnionych we wszystkich państwach UE na poziomie 0,1%, podkreśla osiągnięcia gospodarki holenderskiej.

Stopa bezrobocia będąc w 1995 roku w Holandii jedną z najniższych wśród państw UE (7,2%), w 1996 roku została zmniejszona do około 6,8%, a prognozy na 1997 rok wskazują, że osiągnie ona poziom 6,3% (dla porównania: przeciętna stopa bezrobocia dla państw UE w 1997 roku szacowana jest na 10,8%). Spośród państw UE tylko Dania i Luksemburg mogą wykazać się równie dobrymi wynikami, a z państw pozaeuropejskich – USA i Japonia.

Już to krótkie wyliczenie pokazuje, że kondycja gospodarki holenderskiej na tle gospodarek pozostałych państw UE jest dobra³⁾. Holandia zawsze zresztą zaliczała się do grona europejskich liderów gospodarczych.

Wśród czynników, którym gospodarka holenderska zawdzięcza swoją dobrą pozycję, wymienić można: strukturę gospodarczą, która jest zdominowana przez małe i średnie przedsiębiorstwa (MSP) oraz liberalny kierunek polityki gospodarczej przyjęty przez rząd, w tym głównie aktywną politykę na rynku pracy.

Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce Holandii

Teza głosząca, że w gospodarce Holandii przeważają przedsiębiorstwa małe i średnie opiera się na materiale statystycznym ukazującym strukturę przedsiębiorstw w poszczególnych sekcjach w latach 1993–1996 (tab. 1).

W 1996 roku 98,98% wszystkich przedsiębiorstw zarejestrowanych i funkcjonujących w Holandii sta-

Tab. 1. Przedsiębiorstwa według wielkości i sekcji w latach: 1993–1996

Sekcja		1993	1994	1995	1996*
Ogólna liczba przedsiębiorstw		596 020	607 590	615 900	625 645
Rolnictwo, łowiectwo i leśnictwo:	łącznie	120 195	117 180	114 655	109 750
	małe	118 945	115 950	113 360	108 480
	średnie	1220	1205	1260	1245
	duże	25	25	30	25
Rybołówstwo i rybactwo:	łącznie	740	745	745	745
	małe	720	720	725	720
	średnie	20	20	20	25
	duże	0	0	0	0
Górnictwo i kopalnictwo:	łącznie	200	255	255	275
	małe	125	170	165	190
	średnie	65	70	80	75
	duże	10	15	10	10
Działalność produkcyjna:	łącznie	41 080	43 810	44 585	44 935
	małe	30 535	33 095	33 790	34 285
	średnie	8955	9145	9255	9185
	duże	1585	1570	1540	1465
Zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz i wodę:	łącznie	160	170	180	205
	małe	65	85	90	115
	średnie	20	15	15	15
	duże	75	70	80	70
Budownictwo:	łącznie	40 875	41 880	43 275	45 785
	małe	33 730	34 745	36 350	38 895
	średnie	6735	6730	6540	6495
	duże	410	410	385	390
Handel hurtowy i detaliczny, naprawy:	łącznie	154 530	155 220	157 375	159 375
	małe	142 425	142 550	144 505	146 580
	średnie	11 400	11 970	12 155	12 080
	duże	710	700	715	710
Hotele i restauracje:	łącznie	37 220	37 540	37 685	37 805
	małe	35 465	35 750	35 765	35 670
	średnie	1670	1700	1830	2040
	duże	85	90	95	95
Transport, gospodarka magazynowa i łączność:	łącznie	21 835	22 210	22 820	24 175
	małe	18 330	18 580	19 215	20 590
	średnie	3215	3350	3325	3295
	duże	290	280	280	290
Pośrednictwo finansowe:	łącznie	10 815	11 530	11 510	11 915
	małe	9955	10 560	10 480	10 950
	średnie	715	810	870	830
	duże	140	155	160	135
Obsługa nieruchomości, wynajem i działalność związana z prowadzeniem interesów:	łącznie	81 735	85 765	90 140	96 035
	małe	76 340	79 840	83 715	89 475
	średnie	4795	5310	5745	5885
	duże	600	620	680	680
Administracja publiczna i obrona narodowa; gwarantowana prawnie opieka socjalna:	łącznie	1300	1295	1255	1245
	małe	315	370	350	300
	średnie	545	480	470	495
	duże	440	440	435	450
Edukacja:	łącznie	16 400	16 800	16 785	16 675
	małe	12 435	12 740	13 035	13 085
	średnie	3315	3395	3070	2865
	duże	655	670	685	725
Ochrona zdrowia i opieka socjalna:	łącznie	38 630	39 360	39 645	40 460
	małe	34 470	35 110	35 455	36 235
	średnie	3200	3225	3150	3175
	duże	960	1025	1040	1050
Pozostała działalność usługowa, komunalna, socjalna i indywidualna:	łącznie	30 310	33 830	34 990	36 260
	małe	28 135	31 540	32 610	33 845
	średnie	1970	2075	2145	2185
	duże	205	210	230	230

* dane szacunkowe

Źródło: Statistics Netherlands, 1997.



nowiły firmy do 100 zatrudnionych, a więc zgodnie z kryteriami holenderskimi małe i średnie przedsiębiorstwa⁴. Te właśnie przedsiębiorstwa wykazywały wysoką dynamikę wzrostu, z poziomu 385 067 w 1989 roku do 619 320 w 1996 roku. Wzrostowi liczby MSP towarzyszył wzrost udziału tej kategorii przedsiębiorstw w ogólnej liczbie przedsiębiorstw.

W okresie 1993–96 zwiększył się nieznacznie udział małych przedsiębiorstw (do 10 zatrudnionych) w całkowitej liczbie przedsiębiorstw (z 90,93% do 91,01%), a zmalał udział przedsiębiorstw dużych (z 1,03% do 1,01%).

W odniesieniu do poszczególnych sekcji, udział przedsiębiorstw dużych w całkowitej liczbie przedsiębiorstw w poszczególnych sekcjach w analizowanym okresie wykazywał tendencję malejącą w 9 sekcjach i rosnącą w 5 (rolnictwo, łowiectwo i leśnictwo; hotele i restauracje; administracja publiczna i obrona narodowa, gwarantowana prawnie opieka socjalna; edukacja oraz ochrona zdrowia i opieka socjalna).

Za najbardziej spektakularny można uznać spadek udziału dużych przedsiębiorstw w sekcji – zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz i wodę – z poziomu 46,87% w 1993 roku do 34,14% w 1996 roku. W tymże 1996 roku, aż 56,09% wszystkich działających w tej sekcji firm stanowiły firmy zatrudniające do 10 pracowników. Tak wysoki relatywnie udział małych i średnich firm na tym rynku jest konsekwencją przyjętego przez Holandię modelu polityki energetycznej wykorzystującego zarówno elementy regulacji (planowanie wykorzystania mocy produkcyjnych), jak i wolnego rynku (sprzedaż energii i nośników energii opierając się na kryteriach rynkowych). Konstatacja ta może stanowić interesujący przyczynek do dyskusji na temat potencjalnych korzyści z deregulacji rynku energii i paliw w naszym kraju.

Małe i średnie przedsiębiorstwa zatrudniają blisko 60% siły roboczej. Około 58% wartości holenderskiego eksportu pochodzi właśnie z tego sektora. Jest więc podstawa do twierdzenia, że sektor MSP pełni bardzo znaczącą rolę w gospodarce. To z kolei legitymizuje politykę wspierania tworzenia i rozwoju przedsiębiorstw.

Polityka wspierania sektora małych i średnich przedsiębiorstw

Mocna pozycja sektora MSP w gospodarce holenderskiej jest w dużej mierze efektem przyjętej polityki skierowanej na wspieranie tworzenia oraz promowanie rozwoju przedsiębiorstw tego sektora.

Polityka ta prowadzona jest zarówno na szczeblu centralnym, jak i na poziomie każdej z 12 prowincji.

Posiada ona dwa podstawowe wymiary: integracyjny i funkcjonalny.

W ramach działań integracyjnych podejmowanych przez rząd w Hadze, dąży się do stworzenia korzystnego klimatu dla przedsiębiorców i całego środowiska małego i średniego biznesu. Składają się na to specjalne rozwiązania opracowywane z myślą o małych i średnich przedsiębiorstwach (tu kryterium stanowi wielkość firmy) oraz o przedsiębiorstwach posiadających określony status prawny (prywatne spółki z ograniczoną odpowiedzialnością oraz jednoosobowe przedsiębiorstwa).

Funkcjonalny wymiar polityki wiąże się z próbami kompensowania słabości w działaniu przedsiębiorstw sektora MSP i posiada walor działań interwencyjnych. Główne obszary aktywności w tej dziedzinie to edukacja, transfer technologii, informacja i doradztwo.

Polityka wobec MSP kształtowana jest w Ministerstwie Gospodarki, a konkretnie w Departamencie Usług, Małych i Średnich Przedsiębiorstw oraz Regulacji Rynkowej a także w Departamencie Przemysłu tegoż ministerstwa.

Przedstawiciele środowiska przedsiębiorców mają możliwość artykułowania swoich interesów poprzez Radę Małych i Średnich Przedsiębiorstw (oryginalny skrót pełnej nazwy: RMK) utworzoną przez Federację Rzemieślników, Artystów i Kupców, Federację Pracodawców Królestwa Holandii (KNOV) czy Federację Chrześcijańskich Pracodawców (NCOV).

Działania wspomagające rozwój przedsiębiorstw realizowane są przez różne agendy rządowe oraz instytucje i odbywają się na różnych płaszczyznach.

Polityka ekonomiczna i fiskalna na poziomie ogólnokrajowym

W polityce gospodarczej rząd nie preferuje w sposób wyraźny sektora MSP. Pewne elementy preferencji wobec MSP dostrzec można w regulacjach dotyczących warunków konkurencji, płac minimalnych oraz polityki fiskalnej.

Przedsiębiorstwa małe i średnie mogą łatwiej niż duże firmy tworzyć małe kartele i porozumienia franchizingowe i niższy jest też ustawowo określony poziom płacy minimalnej dla pracowników młodocianych zatrudnionych w MSP. Podniesiony został również wiek zatrudnionego, od którego przysługuje minimalna płaca gwarantowana.

W odniesieniu do preferencji fiskalnych dla nowo tworzonych MSP wymienić można: brak limitów czasowych, w których przedsiębiorca może wykazywać straty, system równomiernego rozkładania na kilka lat dochodów z działalności gospodarczej (dotyczy to przedsiębiorstw, których dochody w po-

szczególnych latach wykazują bardzo dużą fluktuację), możliwość zwolnienia z podatku od osób fizycznych lub uzyskania ulgi podatkowej w wysokości 1% wartości aktywów.

Ta skrócona lista preferencji dla MSP może być wzbogacona o udogodnienia dla przedsiębiorstw jednoosobowych dotyczące obowiązków podatkowych oraz obciążeń z tytułu ubezpieczenia społecznego pracowników.

Podatki od dochodów indywidualnych płacone przez przedsiębiorców mogą być pomniejszone ze względu na: prowadzenie własnego przedsiębiorstwa, płacenie składek na ubezpieczenie społeczne, zatrudnianie w firmie członków gospodarstwa domowego. Małe firmy handlowe mogą liczyć na czasowe zwolnienie lub zmniejszenie podatku od sprzedaży. Właściciele firm jednoosobowych mogą występować o zmniejszenie wysokości podatku dochodowego i zmniejszenie składek na ubezpieczenia społeczne.

Polityka na poziomie prowincji

W polityce regionalnej nie preferuje się specjalnie sektora MSP, co oznacza, że przedsiębiorstwa z tego sektora korzystać mogą z programów promujących rozwój gospodarczy dostępnych dla wszystkich firm.

Istnieje zatem możliwość korzystania z Planu Wspierania Inwestycji, który oferuje pomoc finansową w postaci grantów rządowych dla przedsiębiorstw chcących albo zainicjować, albo rozszerzyć prowadzoną już na danym terenie działalność. Dla projektów inwestycyjnych do 1,7 mln ecu, decyzje o przyznaniu pomocy podejmują władze prowincji, dla większych potrzebna jest zgoda rządu w Hadze. Władze prowincji swoją działalność w zakresie rozwoju gospodarczego prowadzą z wykorzystaniem struktur Przedsiębiorstw Rozwoju Regionalnego (ROM), wykorzystując w dużym zakresie Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego.

Edukacja i szkolenie

System edukacji i szkolenia zawodowego w Holandii wykorzystuje wszystkie formy – tak kształcenia regularnego (szkoły zawodowe, uniwersytety), jak i dodatkowego (kształcenie wieczorowe i zaoczne, krótkie kursy, itp.).

Ministerstwo Gospodarki subsyduje kursy doskonalące dla przedsiębiorców, tworzy zachęty dla przedsiębiorców do korzystania z regularnego kształcenia, wspiera projekty kształcenia dla kobiet i mniejszości etnicznych. W 1990 roku uruchomiony został specjalny program Kształcenia Pracowników Przedsiębiorstw (SSWB) kierowany przede wszystkim do pracowników zatrudnionych w sektorze MSP.

Finansowanie

Od 1 stycznia 1989 roku funkcjonuje Program Gwarancji dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw (BMKB), który zastąpił stosowany do tego czasu Program Kredytowania Małych i Średnich Przedsiębiorstw (KMKB).

Nowy program przewiduje, że instytucje finansowe mogą udzielić (pod pewnymi warunkami) gwarancji rządowych na kredyty zaciągane przez MSP na działalność handlową, przemysłową, rzemieślniczą i usługową. Gwarancje rządowe wykorzystuje się w przypadkach braku zabezpieczenia kredytu ze strony występującego o kredyt przedsiębiorcy. Model holenderski tworzy również zachęty dla grup kapitałowych (*venture capital*) do finansowania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw, zachowując równocześnie kontrolę (poprzez Bank Centralny) nad kierunkami inwestycji dokonywanych przez grupy kapitałowe.

Osoby prowadzące przedsiębiorstwa jednoosobowe i posiadające kłopoty finansowe mogą występować o pomoc pieniężną do władz lokalnych w ramach specjalnych programów socjalnych.

Informacja i doradztwo

Programy związane z tworzeniem baz informacji biznesowej i doradztwem mogą być podzielone na dwie grupy.

Pierwsza, to programy wymagające aktywnego poszukiwania pomocy przez zainteresowane przedsiębiorstwa, bez gwarancji jej otrzymania.

Przykładem może tu być Program Doskonalenia Menedżerskiego (SMO) dla przedsiębiorstw zatrudniających nie więcej niż 25 pracowników w przemyśle, handlu, rzemiośle i usługach, oferujący granty na pokrycie kosztów konsultacji ekspertów zewnętrznych, rozwiązujących jakiś problem przedsiębiorstwa.

Organizacje lub grupy przedsiębiorców mogą dodatkowo występować o granty na sfinansowanie badań mających na celu usprawnianie struktur przedsiębiorstw w ramach Wspólnego Programu Doskonalenia Biznesu. Prowadzone na poziomie sekcji Programy Udrażniania Obiegu Informacji mają z kolei na celu dostarczanie przedsiębiorcom i przedsiębiorstwom informacji na temat dostępnych technologii. Programy te przewidują również możliwość występowania o granty na tworzenie specyficznych programów komputerowych do zastosowania w danym przedsiębiorstwie.

Druga grupa programów związana jest z tworzeniem i finansowaniem instytucji udzielających informacji i wsparcia dla MSP. Tu pomoc udzielana jest wszystkim przedsiębiorstwom, które o nią wystąpią. Udzielanie pomocy odbywa się z wykorzystaniem Centrów Innowacji działających w każdej prowincji. Należy również wspomnieć o filiach Ho-

lenderskiego Instytutu Małych i Średnich Przedsiębiorstw zlokalizowanych w terenie.

Sam Instytut jest organizacją utworzoną w celu promowania MSP, dostarczania informacji, prowadzenia badań i administrowania niektórymi programami pomocy dla MSP.

Technologia i badania

W ramach Programu Badawczego dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw (OMK) finansowane są prace badawcze nad rozwiązaniem konkretnych problemów z zakresu techniki i technologii. O granty do Fundacji Nauk Technicznych występują tu grupy przedsiębiorstw.

Oprócz tego programu istnieją jeszcze możliwości finansowania badań z programów ogólnych, tj. nie rezerwowanych dla MSP. Do takich należy Program Stymulowania Innowacji (INSTIR) i Program Stymulowania Innowacji w Biznesie (PBTS).

Przedsiębiorstwa pragnące wprowadzić nowe rozwiązania w technice czy technologii mogą występować o kredyt starając się o gwarancje kredytowe w ramach Programu Kredytowania Rozwoju Technologii (TOK).

Eksport

Informacje na temat możliwości eksportowych małe i średnie przedsiębiorstwa mogą uzyskiwać z Ministerstwa Gospodarki, gdzie działa Centrum Promocji Eksportu i Doradztwa (EVD).

W ramach Programu Targów Zagranicznych małe i średnie przedsiębiorstwa mogą uzyskiwać granty na pokrycie kosztów uczestnictwa w wystawach i targach za granicą. Dodatkowo rząd gwarantuje do 90% sumy kredytu na działalność eksportową udzielanego przez Nederlandse Investeringsbank (NIB).

Zatrudnienie

Pomoc dla MSP w zakresie zatrudnienia wykorzystuje wzmiankowane wcześniej elementy (niższe płace minimalne, pomoc w zakresie kształcenia) i elementy nowe, takie jak granty na polepszanie warunków pracy w zakładach (w ramach ustawy Arbowerf) oraz granty przysługujące z tytułu zatrudniania w przedsiębiorstwie osób, które do tej pory pozostawały długostrwale bezrobotne (ustawa o poszerzaniu możliwości zatrudnienia – WVM).

Tworzenie miejsc pracy

Duża liczba powstających w Holandii małych i średnich przedsiębiorstw nie prowadzi jednak do proporcjonalnie wysokiego przyrostu nowych miejsc pracy. Badania pozycji kon-

kurencyjnej gospodarki holenderskiej wykonywane w 1996 roku na zlecenie Ministerstwa Gospodarki pokazały, że nowo kreowane w Holandii przedsiębiorstwa tworzą relatywnie mniej miejsc pracy niż nowe firmy powstające w Niemczech, Danii, USA, Wielkiej Brytanii czy Japonii (por. tab. 2).

Przedstawiając wkład nowo powstających firm w tworzeniu miejsc pracy za pomocą ich udziału na rynku pracy (w procentach: udział pracowników zatrudnionych w nowo tworzonych przedsiębiorstwach do całkowitej liczby zatrudnionych w gospodarce), można relatywizować osiągnięcia przedsiębiorstw holenderskich w tym względzie. Nowe firmy holenderskie nie tworzą tak dużych przyrostów nowych miejsc pracy, jak firmy w USA czy Niemczech, równocześnie jednak firmy upadające w Holandii nie zwiększają bezrobocia w takim stopniu, w jakim odbywa się to w porównywanych państwach.

Holandia notuje największy przyrost netto liczby przedsiębiorstw, a trend ten daje się wyraźnie zauważyć w całym okresie 1990–1994.

Holandia wykazuje się nie tylko dużym przyrostem liczby firm tworzonych w poszczególnych latach, ale również wysokim wskaźnikiem przetrwania firm. Wartość współczynnika przetrwania dla firm holenderskich w szóstym roku wynosi 0,60, co oznacza, że po zainicjowaniu działalności przez daną grupę przedsiębiorstw w roku X, w roku X+5 aż 60% z nich wciąż jeszcze funkcjonuje na rynku. W innych państwach jest to 0,10–0,30 (czyli 10–30%).

W latach 1990–1995 wzrost liczby zatrudnionych w Holandii dokonywał się w tempie wyższym, aniżeli w USA i państwach UE (odpowiednio: 1,3%, 1,2% oraz 0,7%).

Należy jednak podkreślić, iż na przyrost liczby zatrudnionych w Holandii dominujący wpływ miał wzrost liczby pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze godzin. Szacuje się, że w okresie 1983–1994 ponad połowa nowo utworzonych stanowisk pracy była pracą w niepełnym wymiarze⁵⁾. W 1995 roku udział pracowników pracujących w niepełnym wymiarze czasu pracy do wszystkich zatrudnionych wynosił w Holandii 37,4%, podczas gdy w państwach UE 16,1%. Ten wysoki udział stanowisk pracy w niepełnym wymiarze jest przede wszystkim rezultatem wysokiej aktywności zawodowej kobiet. W 1995 roku w Holandii około 75% wszystkich zatrudnionych w niepełnym wymiarze stanowiły kobiety. Również w samej grupie pracujących kobiet, większość z nich (67,2%) zatrudniona była w niepełnym wymiarze czasu pracy. Jest przy tym znamienne, że przeciętna liczba godzin w tygodniu przepracowana przez Holenderki jest najniższa wśród państw UE (w 1995 roku wynosiła 25 godzin, przy średniej dla UE: 32,8 godziny)⁶⁾.

Tab. 2. Powstawanie i likwidacja przedsiębiorstw w wybranych państwach

Kraj	Powstawanie		Likwidacja	
	jako % całkowitej liczby zatrudnionych	średnia liczba zatrudnionych	jako % całkowitej liczby zatrudnionych	średnia liczba zatrudnionych
Holandia	1,5	1,8	1,1	2,9
Niemcy	2,2	2,1	b/d	b/d
Dania	1,8	1,5	b/d	b/d
USA	4,5	2,2	5,3	2,9
Wielka Brytania	2,0	2,6	4,5	5,7
Japonia	1,0	2,5	2,5	6,0

Źródło: „The Netherlander”, 1996, Vol. 5, No. 35.

Chociaż stanowiska w niepełnym wymiarze czasu pracy stanowią istotną składową podaży pracy, to w latach: 1994–1996 utworzono relatywnie znacznie więcej nowych stanowisk pracy w pełnym wymiarze. Było to m.in. wynikiem przyjęcia nowej polityki płac (uzgodnionej przez reprezentacje rządu, związków zawodowych i pracodawców), nakładającej ograniczenia na wzrost wynagrodzeń. Dodatkowo wprowadzono obniżenie podatków od dochodów i składek na ubezpieczenia społeczne, szczególnie w odniesieniu do grup ludności z niskich przedziałów dochodowych i nie posiadających kwalifikacji zawodowych. Równolegle podjęto wysiłki zmierzające do ograniczenia wzrostu wysokości płacy minimalnej oraz utrudnienia dostępu do świadczeń z ubezpieczenia społecznego. Wprowadzono większą elastyczność w zakresie umów zbiorowych zawieranych na poziomie branż i pojedynczych przedsiębiorstw.

Efektom tych i innych działań był dużo mniejszy realny wzrost kosztów pracy w przeliczeniu na pracownika w Holandii aniżeli w pozostałych państwach UE (w latach 1994–1996 odpowiednio: 0,1% i 0,6%). To z kolei stworzyło bodźce do zwiększania zatrudnienia i rozwoju nowych przedsiębiorstw.

Podsumowanie

Przykład Holandii pokazuje, jak można wykorzystać walory struktury gospodarczej zdominowanej przez małe i średnie przedsiębiorstwa i jakie pozytywne rezultaty daje rynkowo zorientowana polityka gospodarcza.

Tworzy się zatem i rozwija w Holandii system finansowych i pozafinansowych, instytucjonalnych oraz pozainstytucjonalnych bodźców do tworzenia i rozwijania przedsiębiorstw i promowania decyzji przedsiębiorczych.

Składową tego procesu jest opracowywanie sprzyjających rozwojowi przedsiębiorczości regulacji prawnych, szczególnie w sferze polityki fiskalnej

oraz polityki zatrudnienia. Tworzenie zachęt dla przedsiębiorców do zatrudniania pracowników m.in. przez obniżanie kosztów pracy i zatrudnienia, a z drugiej strony, ograniczanie dostępu do świadczeń z ubezpieczenia społecznego, w istotnym stopniu ożywia rynek pracy, stymuluje powstawanie i rozwój przedsiębiorstw i prowadzi do obniżania stopy bezrobocia. To wszystko przyczynia się do umocnienia pozycji konkurencyjnej gospodarki holenderskiej w Europie i na świecie.

Jacek Klich

PRZYPISY

- ¹ Statistics Netherlands, Dutch Economic Indicators June 1997.
- ² Według prognoz UE (Commission of the European Communities, 1997 Annual Economic Report. Growth, employment and convergence on the road to EMU, Brussels, February 1997) wzrost ten miał wynosić 1,5%.
- ³ Niektórzy politycy holenderscy, szczególnie reprezentujący formacje liberalne, relatywnie dobrą pozycję gospodarki holenderskiej oceniają przez pryzmat słabości gospodarek innych państw UE, por. DICK SCHIETHART, *Free-market party searches for political identity*, „The Netherlander”, 1996, Vol. 5, No. 34.
- ⁴ Za przedsiębiorstwa małe uznaje się w Holandii przedsiębiorstwa zatrudniające do 10 pracowników, za średnie: od 10 do 100, natomiast przedsiębiorstwa duże to jednostki zatrudniające 100 i więcej pracowników.
- ⁵ Commission of the European Communities, 1997 Annual Economic Report. Growth, employment and convergence on the road to EMU, op.cit., s. XLI.
- ⁶ M. KORTEWEG, *Working their way up*, „The Netherlander”, 1996, Vol. 5, No. 34.

Henryk Bieniok i zespół

Metody sprawnego zarządzania Jak zarządzać w praktyce

Agencja Wydawnicza „PLACET” • Biblioteka biznesmena • Warszawa 1997

Na polskim rynku księgarskim ukazało się w ostatnich latach wiele książek prezentujących metody i techniki zarządzania. Jednak tylko nieliczne z nich przedstawiają w sposób usystematyzowany, spójny i popularny wiedzę z zakresu najczęściej wykorzystywanych w praktyce narzędzi zarządzania. Do takich książek można niewątpliwie zaliczyć opracowanie przygotowane przez zespół profesora H. Bienioka, wydane przez Agencję Wydawniczą „Placet” w ramach serii wydawniczej „Biblioteka biznesmena”.

Autorzy recenzowanej książki pogrupowali i scharakteryzowali metody zarządzania w układzie podstawowych funkcji zarządzania. Kryterium to nie gwarantuje wprowadzie ostrego, rozłącznego podziału, lecz wobec dużej liczby i różnorodności metod zarządzania znalezienie precyzyjnego kryterium ich podziału jest prawie niemożliwe. Pewne kontrowersje może wzbudzać propozycja zaliczenia do metod motywowania bardzo przeciw uniwersalnych i kompleksowych technik zarządzania przez: cele, wyjątki, wyniki czy zadania. Autorzy książki usprawiedliwiają taki podział twierdzeniem, że głównym i ostatecznym celem wszystkich technik zarządzania jest przede wszystkim motywowanie, czyli aktywizacja i ukierunkowanie działań podwładnych na realizację celów przedsiębiorstwa. Nie można się z nimi w tym względzie nie zgodzić.

Książka składa się z wstępu i czterech rozdziałów.

W **rozdziale pierwszym** przedstawiono wybrane metody planowania, takie jak: metody scenariuszowe, metody symulacyjne, wykresy Gantta, planowanie sieciowe, metody analizy portfelowej i metodę budowy biznes planu. Zestaw zaprezentowanych metod planowania obejmuje zarówno narzędzia wykorzystywane w trakcie planowania strategicznego, jak i operatywnego.

Na **treść rozdziału drugiego** składa się prezentacja metod i technik organizowania pracy, a w tym przede wszystkim technik zbierania i rejestracji informacji dla

potrzeb diagnozy organizatorskiej. Na liście scharakteryzowanych technik znalazły się między innymi takie, które zostały już częściowo zapomniane lub są – nie do końca słusznie – uznawane za przestarzałe, jak np. chronometr, migawki, fotografia dnia, metody normowania pracy czy techniki kartowania organizatorskiego.

Rozdział trzeci został poświęcony metodom motywowania. Autorzy książki zaliczyli do nich podstawowe techniki zarządzania przez ... (*management by ...*), a w tym techniki zarządzania przez: cele, delegowanie uprawnień, wyjątki, wyniki, zadania, innowacje, partycypację, komunikowanie się, konflikt i motywację. Jest to bardzo atrakcyjny i interesujący zestaw technik motywowania ludzi do pracy.

W **rozdziale ostatnim, czwartym**, przedstawione zostały wybrane techniki kontroli menedżerskiej. Jest tu mowa zarówno o narzędziach kontroli strategicznej, jak i o metodach oraz zasadach bieżącego nadzoru i kontroli.

Na tylnej, bardzo estetycznej okładce książki podano w formie przysłów dziesięć przykazań menedżera. Dzięki temu książka stała się jeszcze bardziej ciekawa, praktyczna i użyteczna na co dzień.

Treść książki została podana w bardzo przystępnej formie. Praca obfituje w liczne wskazówki praktyczne, studia przypadków, zestawy pytań, zadań i problemów do dyskusji, rysunki (48) i tablice (15). Autorzy książki zastosowali prostotę wypowiedzi, unikając udziwnionej terminologii i abstrakcyjnych ujęć. Na wyróżnienie zasługuje również przejrzysta i estetyczna szata graficzna książki (istotne teksty w ramkach, wytłuszczenia, zróżnicowane kroje i wysokość czcionki itp.). Wszystko to sprawia, że recenzowana książka stanowi wartościowe i godne polecenia opracowanie dla kadry kierowniczej przedsiębiorstw i instytucji, studentów kierunków zarządzania i innych osób zainteresowanych problematyką zarządzania.

Prof. Ryszard Borowiecki

W dniach 25–27 września 1997 r. odbyła się w Ustroniu Międzynarodowa Konferencja Naukowa pt. „Metody i techniki diagnozowania systemu zarządzania przedsiębiorstwem”. Organizatorem konferencji była Katedra Systemów i Metod Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Katowicach, kierowana przez prof. dr. hab. Henryka Bienioka.

W konferencji wzięło udział 60 naukowców i praktyków z Polski, Czech i Niemiec. Na miesiąc przed konferencją opublikowano obszerną, liczącą 357 stron monografię naukową, w której zaprezentowano 28 referatów.

Referaty dotyczyły generalnie kilku kwestii a mianowicie:

- interpretacji i konkretyzacji samego systemu zarządzania przedsiębiorstwa, który w literaturze przedmiotu

jest dość słabo określony i wywołuje wiele kontrowersji pojęciowo-metodologicznych,

- ogólnych podejść, koncepcji i metod diagnozowania systemu zarządzania przedsiębiorstwem,

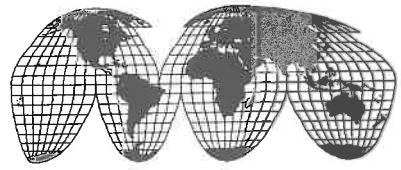
- metod i technik szczegółowych umożliwiających badanie i ocenę systemów zarządzania, a zwłaszcza:

- ▲ technik badania podsystemów zarządzania w obszarze głównych zasobów przedsiębiorstwa (personel, zasoby rzeczowe, finansowe, technologiczne i informacyjno-organizacyjne),

- ▲ technik diagnozowania wybranych funkcji zarządzania, a zwłaszcza funkcji marketingu, zdolności przedsiębiorstwa do uczenia się oraz potencjału innowacyjnego.

Prof. Henryk Bieniok

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„Le Nouvel Economiste”

Wielkość XXL nie odpowiada Europie

Thierry Roland, *La taille XXL ne sied pas a l'Europe*, „Le Nouvel Economiste”, 18.07.1997.

Korzystając z chwili czasu na zebranie myśli Charles Edelstenne obrzuca przelotnym spojrzeniem doskonale utrzymany trawnik otaczający siedzibę Dassault Aviation w Vaucresson. Tuż nad głową dyrektora wisi portret Marcela Dassaulta, uśmiechniętego założyciela firmy, który wydaje się w dalszym ciągu nakłaniać go do kultywowania odwiecznych wartości: elastyczności i innowacji, ostrożności i niezależności. „Jesteśmy w pełni świadomi realiów dzisiejszej rzeczywistości – mówi wiceprezydent przedsiębiorstwa produkującego samoloty wojskowe. – Dziś państwa chcą zapewnić sobie bezpieczeństwo jak najmniejszym kosztem, ich budżety są coraz mniejsze. Inwestycje niezbędne dla rozwoju nowych systemów obronnych postępują natomiast w niebywałym tempie. Zjawisko restrukturyzacji przemysłu zbrojeniowego zapoczątkowane w Stanach Zjednoczonych wywiera ogromną presję po naszej stronie Atlantyku”.

W ciągu kilku ostatnich lat amerykańscy potentaci przemysłu lotniczego i zbrojeniowego stworzyli gigantyczne i niezwykle dochodowe przedsiębiorstwa. Obroty firmy Lockheed Martin,

powstałej w wyniku fuzji przedsiębiorstw Lockheed, Martin Marietta, General Dynamics i Loral, wyniosą po przyłączeniu Northrop Grumman, producenta bombowca B2, 220 miliardów franków. Zbliżenie to, zapowiedziane w dniu 3 lipca, stanowić ma za Atlantykiem schyłek epoki konstruktorów niezależnych. Boeing i McDonnell-Douglas, których fuzji, jako zagrażającej w dziedzinie lotnictwa cywilnego europejskiemu Airbusowi, sprzeciwi się niewątpliwie Komisja Brukselska, planują stworzenie gigantycznego przedsiębiorstwa o obrotach sięgających 280 miliardów franków. Jeśli zaś chodzi o firmę Raytheon-Hughes, to z obrotami o wartości 120 miliardów franków wydaje się grać zaledwie drugie skrzypce...

Reakcje przedsiębiorców europejskich

Cóż więc przy tej armadzie znaczą europejscy liderzy: Thomson-CSF (36 miliardów franków obrotu), Matra (około 30 miliardów w dziedzinie przemysłu zbrojeniowego) czy British Aerospace (60 miliardów)? Nawet obroty mającego w najbliższym czasie powstać przedsiębiorstwa Dassault-Aérospatiale (którego przyszłość stoi pod znakiem zapytania ze względu na wygraną lewicy w ostatnich wyborach) nie

przekroczyłyby 70 miliardów franków. Jak zwykle, przemysłowcy Starego Kontynentu reagują w różnoraki sposób. Np. tacy kierujący, jak Manfred Bischoff, dyrektor firmy Dasa (dział niemieckiego przedsiębiorstwa Daimler-Benz zajmujący się produkcją zbrojeniową i lotniczą) czy Richard Evans, dyrektor generalny British Aerospace, nie mają wątpliwości co do tego, że trzeba natychmiast zintegrować europejskich liderów i powstrzymać amerykańską ekspansję na nasz kontynent. W wywiadzie udzielonym 28 lutego „Le Monde” Dick Evans nie krył swych poglądów: „Uważam, że musimy jak najszybciej doprowadzić do stworzenia jednego przedsiębiorstwa, co wiązałoby się z rozwiązaniem Aérospatiale, British Aerospace czy Dasa”. W innym tonie wypowiedział się Lionel Jospin: „Przyszłość przemysłu lotniczego i kosmicznego na Starym Kontynencie leży przede wszystkim w silnych grupach, zdolnych rozwijać się i stawiać czoło amerykańskim konkurentom”.

Ale wielkość przedsiębiorstwa nie jest gwarantem wydajności gospodarcej i specyfika rynku europejskiego wymaga innych, być może bardziej wnikliwych, rozwiązań. We Francji odzywa się wiele głosów przeciwko tym, którzy w zbyt uproszczony sposób rozpatrują ten problem. I nie bez racji.

Im większe przedsiębiorstwo, tym większa produktywność

NIEPRAWDA. Według badań przeprowadzonych przez General Accounting Office, amerykański odpowiednik francuskiej Cour des comptes (izby obrachunkowej(?)), przeprowadzone w Stanach Zjednoczonych fuzje w sektorze zbrojeniowym nie przyczyniły się wcale do spektakularnego obniżenia kosztów. Firma Lockheed Martin, na skutek restrukturyzacji, zlikwidowała 120 000 miejsc pracy i zamknęła 28 fabryk, a mimo to nie zanotowano zapowiadanych oszczędności. „W Stanach Zjednoczonych – tłumaczy Christian Pinon z Alcatel Défense – przedsiębiorstwa działające w tym sektorze opierają się na ogromnym, ale dość hermetycznym, w rzeczywistości zamkniętym dla zagranicznej konkurencji, rynku wewnętrznym. Sytuacja ta sprzyja strategiom monopolistycznym, co bardzo wyraźnie widać na przykładzie przedsiębiorstw Hughes i Raytheon, które po połączeniu opanowały 85-90% amerykańskiego rynku pocisków raketowych. Nie oznacza to natomiast, że przedsiębiorstwa te osiągnęły większą wydajność, wprost przeciwnie.”

Przedsiębiorcy europejscy postanowili zwiększyć produktywność za pomocą strategii umów pomiędzy przedsiębiorstwami. W listopadzie zeszłego roku Jean-Luc Lagardere i Nol Forgeard założyli joint venture z British Aerospace, Matra Bae Dynamics, specjalizującą się w produkcji taktycznych pocisków raketowych. Firma ta zatrudnia 6000 osób po obu stronach kanału La Manche i osiąga obroty o wartości 8 miliardów franków, co zapewnia jej drugie miejsce na rynku światowym w tym sektorze, ale jednocześnie stawia ją w śmiesz-

nej pozycji w stosunku do światowego lidera, Raytheon-Hughes, produkującego 10-krotnie więcej pocisków.

„Jeśli chodzi o konkurencyjność, osiągamy poziom najlepszych – odpowiada Fabrice Bérghier, odpowiedzialny za program torped. – Pomimo szczególnego charakteru naszej klienteli staliśmy się przemysłowcami w pełnym tego słowa znaczeniu, działamy w nieustannej trosce o koszty, jakość, terminy, motywację pracowników...” Dzięki temu koszty własnej produkcji torped nowej generacji, nazwanych Scalp EG (wersja francuska) albo Storm Shadow (wersja brytyjska) zostały zredukowane o połowę w stosunku do poprzedniego projektu. Pozwoliło to przedsiębiorstwu na podpisanie z dwoma rządami kontraktów na łączną sumę ponad 10 miliardów franków, wygrywając z 18 konkurentami, wśród których znajdowały się takie firmy, jak: Hughes, McDonnell-Douglas czy Texas Instruments.

Im większe przedsiębiorstwo, tym aktywniejsze

NIEPRAWDA. Według Christiana Pinona z Alcatela, wzrost może przynieść nawet przeciwne do oczekiwanych rezultaty: „Na skutek połączenia przedsiębiorstw działających w tej samej branży często obserwujemy spadek konkurencyjności, a także gorsze wyniki sprzedaży, gdyż energia pracowników skupiona jest na innych dziedzinach. Jeśli uda nam się połączyć z Thomson-CSF, będziemy musieli uniknąć tej pułapki.”

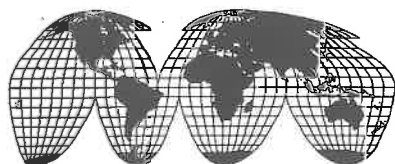
Podobnie jak Matra, w maju tego roku Alcatel wysunął swą kandydaturę na fuzję z Thomson-CSF, europejskim liderem elektroniki zbrojeniowej. CSF, w połączeniu z Alcatelem (11 miliardów franków obrotu), Dessault Industries oraz Aérospatiale stałoby się światowym liderem na rynku wojskowego sprzętu lotniczego, wyprzedzając Lockheed Martin. Jednak nie wszystkie przedsiębiorstwa zgadzają się co do charakteru mającej powstać spółki:

„Zawczasu bijemy na alarm – mówi Charles Edelstenne z Dassault Aviation. – Im większe jest przedsiębiorstwo, tym trudniej jest zapanować nad jego organizacją. Potrzeba będzie ogromnego talentu menedżerów, aby utrzymać nasz główny atut, jakim jest dotychczasowa aktywność.”

Owa aktywność, często umożliwia europejskim przedsiębiorcom przewagę nad amerykańskimi konkurentami. Jeśli Arabia Saudyjska zdecydowała się w maju tego roku na zakup fregaty La Fayette, a nie statku amerykańskiego, płacąc Thomsonowi, Aérospatiale i dyrekcji stoczni francuskich 8 miliardów franków, było to w dużej mierze skutkiem doskonałej jakości pocisku przeciwrakietowego Aster, w który wyposażony jest francuski produkt. Ten system obronny wynaleziony przez CSF, Aérospatiale i włoską firmę Alenia, pozostawia daleko w tyle produkty Lockheed Martin, spełniające wymogi Pentagonu i potrzeby rynku amerykańskiego. „Zbyt duże, zbyt skomplikowane, zbyt drogie” – tak potencjalny nabywca określił amerykański system Aegis.

Wrzecz ze wzrostem zwiększa się skuteczność

NIEPRAWDA. Polityka integracji za wszelką cenę napawa sceptycyzmem wielu przemysłowców sektora zbrojeniowego, jak np. Armando Carliera, dyrektora Matra Marconi Space (MMS), spółki joint venture pomiędzy Lagardere i brytyjską Gec: „Nie wierzę w powstanie całkowicie zintegrowanych gigantów europejskich. Integracja powinna być lokalna i dotyczyć głównie produktów. Aby odnieść sukces w danej dziedzinie, trzeba przede wszystkim pozostać specjalistą, niezależnie od tego, czy produkuje się części elektroniczne, czołgi, czy też, jak w naszym przypadku, satelity.” Oczywiście, portfel zamówień spółki stanowi zaledwie 1/4 portfela firmy Hughes. Nie umniejsza to jednak pozycji MMS na światowym rynku astronautycznym,



zeszłym roku jej obroty wyniosły 8,4 miliarda franków. A niedawne połączenie z niemiecką firmą Dasa i powstanie nowej spółki francusko-niemiecko-brytyjskiej Matra Marconi Dasa Dornier, którą w dalszym ciągu kierował będzie Armand Carlier, ma potwierdzić tę pozycję. „Sprawuję kontrolę nad całością z naszej francuskiej siedziby w Vélizy – mówi – ale każdy z partnerów posiada pełną autonomię zarządzania.”

A ci, którzy potrafili pozostać specjalistami, mogą nie integrować się wcale. I tak firma Snecma, francuski specjalista w produkcji silników samolotowych, od ponad 20 lat współpracuje z amerykańskim gigantem General Electronics za pośrednictwem spółki joint venture CFM International. CFMI, producent silników CFM 56, montowanych w samolotach Airbus i Boeing 737, jest obecnie pierwszym światowym dostawcą silników do samolotów cywilnych o wielkości powyżej 100 miejsc. A wszystko to odbywa się bez żadnej przemysłowej integracji, każdy z partnerów produkuje swe części po swojej stronie Atlantyku. Pierre Alesi, dyrektor działu silników dla lotnictwa cywilnego w Snecma, współpracuje z Amerykanami od czasów pierwszych kontaktów w roku 1969: „Nie posiadamy wspólnych fabryk, biur badawczych, udziałów i mimo to funkcjonujemy bardzo sprawnie. Co roku negocjujemy zasady podziału obrotów i marże na nasze produkty, to wszystko.”

Im większe przedsiębiorstwo, tym większa rentowność

NIEPRAWDA. W rzeczywistości wszystko zależy od strategii, według której przeprowadzane są fuzje. Gérard Ardilouze z Centrum Badań i Prognoz Strategicznych, specjalista w sprawach lotnictwa i obrony, nie jest w stanie zliczyć fuzji i umów pomiędzy przedsiębiorstwami, z którymi miał do czynienia i doświadczenia te nauczyły go ostrożności.

„Cóż obserwujemy w sprawie połączenia Thomson-CSF? Kandydaci mówią wyłącznie o konieczności poprawy sieci handlowej. A gdzie businessplany, wyliczenia rentowności zainwestowanych kapitałów, projekty w sprawie sprzedaży, czy – wprost przeciwnie – zakupu dodatkowych akcji? Nikt nie zajmuje się w poważny sposób kwestiami finansowymi. W takiej sytuacji szczerze wątpię, aby przyszła spółka stanowić miała zagrożenie dla przedsiębiorstw amerykańskich.” Zdaniem naszego konsultanta, przemysłowcy francuscy myślą tak, jakby kapitał nic nie kosztował, w przeciwieństwie do amerykańskich gigantów, którzy swe fuzje przeprowadzają za pomocą publicznej oferty sprzedaży na giełdzie i nieustannie starają się przynieść zysk akcjonariuszom. Aérospatiale? Niedostateczny kapitał. Matra? To samo. Europejskie spółki typu Eurocopter (70% udziałów Aérospatiale i 30% Dasa)? Wspólne środki produkcyjne rzadko stanowią obiekt autentycznych szacunków finansowych, skutkiem czego racjonalizacja stanowi bardzo trudne zadanie.

Kierujący Alcatel-Alsthom, szóstym co do wielkości przedsiębiorstwem francuskim, osiągającym obroty przekraczające 160 miliardów franków, powinni wziąć pod uwagę powyższe spostrzeżenia. Aby obronić swą kandydaturę przy przejęciu Thomson-CSF, Serge Tchuruk podkreśla znakomitą kondycję finansową swojej firmy, pozwalającą na „sfinansowanie zakupu za pomocą środków własnych”. Niestety, argument ten nie poparty jest żadnymi konkretnymi szczegółami dotyczącymi zarządzania w fazie następującej po zakupie.

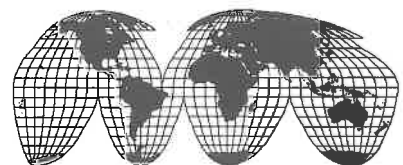
Alternatywa dla wielkich przedsiębiorstw: Airbus

Bezspornie, przemysłowcy europejscy stracili dużą część rynku sprzętu wojskowego. Od 7 lat, czyli mniej więcej od czasu upadku muru berlińskiego, popyt w skali świa-

towej spadł o 60% i jednocześnie część rynku zajmowana przez przedsiębiorstwa amerykańskie zwiększyła się z 25 do 50%. Zmiany te przypisać można przede wszystkim potędze geopolitycznej Stanów Zjednoczonych i powolności Unii Europejskiej w tworzeniu struktur mających tę potęgę zrównoważyć. Europejscy przedsiębiorcy dowiedli jednak, że istnieje wiarygodna alternatywa dla amerykańskiego „gigantyzmu”, alternatywa, która w dziedzinie lotnictwa cywilnego pozwoliła Airbusowi przejąć 30% rynku światowego od Boeinga. British Aerospace i Dasa, dwaj partnerzy Aérospatiale na łonie Airbusa, niewątpliwie mają rację walcząc o przekształcenie stowarzyszenia osiągającego korzyści gospodarcze (GIE – Groupement d'Intérêt économique) w spółkę akcyjną, mogącą zaistnieć na giełdzie, co skompensowałoby obniżenie kredytów państwowych. To nie wielkość pozwolił im nadrobić opóźnienie w stosunku do firm amerykańskich: w niemieckich i brytyjskich fabrykach pracujących dla Airbusa wartość wskaźnika wartości dodanej na osobę jest nieco niższa od osiągniętej w Aérospatiale i wynosi odpowiednio 20 i 10%.

Dlaczego więc europejscy dyrektorzy przedsiębiorstw w sektorze zbrojeniowym tak wychwalają integrację? Być może dlatego, że ukrywają coś, czego nie chcą wyjawiać? Czy Dasa zdecydowała się połączyć z Matrą, zdradzając Aérospatiale, swojego odwiecznego partnera, nie po to, aby szybko uzupełnić technologiczne braki w konstrukcji satelitów i pocisków? Od Amerykanów można nauczyć się pewnej prawdy: najczęściej w silnych rodzinach dorastają najbardziej energiczne dzieci...

Opr. Katarzyna Mikunda



25 października 1997 roku w Domu Technika NOT w Warszawie odbył się 46. Zjazd Krajowy TNOiK.

Obrodam Zjazdu przewodniczyli: prof. dr hab. Tadeusz B. Jaworski, prof. dr hab. Ewa Bojar i dr Jerzy L. Czarnota.

List do Zjazdu, z pozdrowieniami dla działaczy TNOiK, przesłał prezydent RP Aleksander Kwaśniewski.

W obradach Zjazdu uczestniczyło wielu znakomitych gości – reprezentantów sfery rządowej RP, samorządu terytorialnego, świata polskiej nauki, sektora gospodarczego.

Spośród 115 delegatów TNOiK i 19 członków honorowych, udział w Zjeździe wzięło 100 delegatów i 9 członków honorowych TNOiK.

W części organizacyjnej Zjazd przyjął dokumenty porządkowe i, realizując wnioski Walnych Zebrań Oddziałów TNOiK i ustępującego Zarządu Głównego, Zjazd uhonorował następujących działaczy Towarzystwa godnością Członka Honorowego TNOiK: prof. dr hab. Ryszarda Borowieckiego, dr. Zbigniewa Dworzeckiego, prof. dr. inż. Wiesława Grudzewskiego, mgr. Włodzimierza Hausnera, prof. dr hab. Tadeusza B. Jaworskiego, prof. dr hab. inż. Romualda Kolmana, prof. dr hab. Andrzeja K. Koźmińskiego, Mariana Krawczyka, mgr. Zbigniewa Oleszczyńskiego, mgr. Leonarda Patyńskiego, dr. Stanisława Rakowicza, prof.

dr hab. Alicję Sajkiewicz, prof. dr hab. inż. Witolda A. Wernera, doc. mgr. inż. Lucjana Zielińskiego.

W części uroczystej, z udziałem gości Zjazdu, prezes ZG dr Stanisław Rakowicz, przewodnicząca GRN prof. dr hab. Alicja Sajkiewicz i przewodniczący KNOiZ PAN prof. dr inż. Wiesław Grudzewski wręczyli, przyznany przez ZG TNOiK na wniosek GRN, Medal im. Karola Adamieckiego za dorobek w dziedzinie nauk o organizacji i zarządzaniu prof. dr hab. Leszkowi Kałkowskiemu i prof. dr hab. Janowi Wojtyłe.

Prezes ustępującego Zarządu wystąpił z referatem programowym. Zjazd przyjął sprawozdania z działalności: Zarządu Głównego, Głównej Komisji Rewizyjnej i Głównego Sądu Koleżeńskiego i podjął uchwałę o udzieleniu absolutorium ustępującemu Zarządowi Głównemu.

Zjazd przyjął dokument „TNOiK – Nowa Strategia” i podjął uchwałę w sprawie głównych zadań Towarzystwa na lata 1997–2001 publikowaną poniżej w całości.

Zjazd, w tajnym głosowaniu, wybrał Zarząd Główny TNOiK, Główną Komisję Rewizyjną, Główny Sąd Koleżeński i Główną Radę Naukową.

Na prezesa Towarzystwa został wybrany mgr inż. MAREK POL.

Nowe władze TNOiK i Główna Rada Naukowa ukonstytuowały się następująco:

ZARZĄD GŁÓWNY TNOiK

mgr inż. Marek POL – prezes ZG, **prof. dr hab. Ryszard BOROWIECKI** – I wiceprezes ZG, **mgr Włodzimierz HAUSNER** – wiceprezes-sekretarz generalny, **dr Ewa GOŁĘBIEWSKA** – wiceprezes ZG, **prof. dr hab. Jan PYKA** – wiceprezes ZG, **mgr Krystyna JUSZCZAK** – skarbnik, **prof. dr hab. Ewa BOJAR** – członek Prezydium, **dr inż. Mieczysław CIURLA** – członek Prezydium, **dr Jerzy L. CZARNOTA** – członek Prezydium, **mgr Urszula PODSIADŁY** – członek Prezydium, **dr Andrzej POTOCZEK** – członek Prezydium, **prof. dr hab. Ryszard RUTKA** – członek Prezydium, **dr inż. Stanisław BŁAZIAK**, **inż. Paweł CHOLEWA**, **mgr inż. Andrzej DRAUS**, **dr Zbigniew DWORZECKI**, **prof. dr hab. Jan GALICKI**, **dr inż. Jadwiga BIZON-GÓRECKA**, **dr Ewa JABŁOŃSKA-GRZELAK**, **mgr inż. Jerzy JARZYNA**, **prof. dr hab. Tadeusz B. JAWORSKI**, **mgr Lucjan KARCZEWSKI**, **inż. Mieczysław KOSIBA**, **prof. dr hab. Leszek KUPIEC**, **dr Andrzej KUŚNIERZ**, **prof. dr hab. Bogdan NOGALSKI**, **dr inż. Krzysztof PAŁUCHA**, **mgr Paweł PRUCHNIEWICZ**, **mgr Marian RACZEK**, **mgr inż. Stanisław RAGOWSKI**, **mgr inż. Zbigniew RYBKA**, **mgr Barbara SOWA**, **prof. dr hab. Marek J. STANKIEWICZ**, **mgr Wanda STANKIEWICZ**, **mgr Bożena ROGACKA-TRAWIŃSKA**

GŁÓWNA KOMISJA REWIZYJNA

mgr Eugeniusz SABARAŃSKI – przewodniczący, **mgr Wiesław PIETRZAK** – wiceprzewodniczący, **mgr Jerzy MAJTERSKI** – sekretarz, **dr Andrzej JAKI**, **dr inż. Janusz KROIK**

GLÓWNY SĄD KOLEŻEŃSKI

mgr Antoni MOSINGIEWICZ – przewodniczący, dr Rajmund MAKOWSKI, mgr Romuald MECHLIŃSKI, mgr Walentyna OSTAPCZUK, dr Bogusław TYMECKI

GLÓWNA RADA NAUKOWA

prof. dr hab. Zbigniew MARTYNIAK – przewodniczący, prof. dr hab. Stefan ABT, prof. dr hab. Henryk BIENIOK, prof. dr hab. inż. Józef CZACHOROWSKI, prof. dr hab. Małgorzata GABLETA, prof. dr hab. inż. Leszek KIELTYKA, prof. dr hab. Jan ŁUKASIEWICZ, dr hab. inż. Adam ŁUKSA, prof. dr hab. Stanisław MARCINIAK, mgr Janusz NOWAKOWSKI, prof. dr hab. Alicja SAJKIEWICZ, prof. dr hab. Stanisław SUDOŁ, prof. dr hab. Witold STANISZKIS, prof. dr hab. Zbigniew SZELOCH, prof. dr hab. inż. Adam S. TREMBECKI, prof. dr hab. inż. Witold A. WERNER, prof. dr hab. Krystyna WOJCIK

UCHWAŁA

46. Zjazdu Krajowego TNOiK

z dnia 25 października 1997 r.

w sprawie głównych zadań Towarzystwa na lata 1997–2001

46. Zjazd Krajowy Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa, po zapoznaniu się ze sprawozdaniami z działalności władz naczelných i Głównej Rady Naukowej Towarzystwa w kadencji 1993–1997, a także referatem programowym prezesa Zarządu Głównego i przeprowadzonej dyskusji, postanawia przyjąć główne zadania TNOiK na lata 1997–2001.

■ TNOiK, jako niezależne stowarzyszenie profesjonalne, ma obowiązek zajmowania stanowiska w sprawach publicznych, a także opracowywania i przedstawiania ekspertyz i opinii dotyczących organizacji i zarządzania gospodarką oraz państwem.

■ Zjazd przyjmuje dokument „TNOiK – NOWA STRATEGIA” i potwierdza, że sformułowana w nim misja i główne cele strategiczne wyznaczają zadania Towarzystwa na lata 1997–2001. Za najważniejsze i pilne Zjazd uważa:

- uzyskiwanie i umacnianie znaczącej pozycji wśród organizacji zajmujących się profesjonalnym zarządzaniem w Polsce, a szczególnie w środowisku praktyki zarządzania,
- aktywizację szeregów członkowskich i umacnianie struktur organizacyjnych Towarzystwa,
- kontynuowanie i umacnianie współpracy z organami administracji państwowej i samorządem terytorialnym,

● rozwijanie kontaktów z profesjonalnymi organizacjami zachodnioeuropejskimi oraz nawiązywanie współpracy z pokrewnymi organizacjami w Europie Środkowej i Wschodniej.

■ Uznając ww. kierunki działań za priorytetowe, Zjazd zobowiązuje Zarząd Główny Towarzystwa w szczególności do:

- organizowania spotkań z czołowymi reprezentantami polskiego życia gospodarczego i politycznego, w trakcie których należy prezentować dorobek, możliwości i zamierzenia Towarzystwa, a także ofertę świadczonych usług;
- kontynuowania współpracy z bratnimi organizacjami – Federacją Stowarzyszeń Naukowo-Technicznych Naczelnej Organizacji Technicznej, Polskim Towarzystwem Ekonomicznym, Stowarzyszeniem Księgowych w Polsce, Zrzeszeniem Prawników Polskich oraz Krajową Izbą Gospodarczą, Konfederacją Pracodawców Polskich i sygnatariuszami Karty Porozumienia Organizacji Oświaty Dorosłych;
- przygotowania specjalnej oferty współpracy i usług dla firm z Klubu 500;
- powołania specjalistycznych zespołów eksperckich do opracowywania programów restrukturyzacji i prywatyzacji oraz wyceny składników majątkowych i wartości firm na zlecenie podmiotów gos-

podarczych, instytucji państwowych i samorządowych;

- wydawania miesięcznika „Przegląd Organizacji”, dbając o wysoki poziom opracowań teoretycznych, przeznaczając jednocześnie więcej miejsca na popularyzację doświadczeń praktycznych;

- systematycznego wydawania Biuletynu Informacyjnego Sekretarza Generalnego TNOiK, umożliwiającego przekazywanie informacji i wymianę doświadczeń służących integracji Towarzystwa;

- wydawania corocznie INFORMATORA TNOiK, zawierającego informacje o Towarzystwie i jego strukturach oraz aktualną ofertę świadczonych usług;

- inicjowania i wspierania działań na rzecz upowszechniania profesjonalnego zarządzania w ramach Fundacji Nowoczesnego Zarządzania;

- ogłaszania dwóch kolejnych edycji Konkursu Nagród Naukowych TNOiK im. profesora Karola Adamieckiego na najlepszą publikację z dziedziny organizacji i zarządzania;

- zorganizowania dwóch, w okresie kadencji, konferencji międzynarodowych, służących wymianie doświadczeń i popularyzowaniu dorobku polskiej nauki i praktyki zarządzania;

- aktywnego uczestniczenia w pracach Europejskiej Rady Zarządzania CECIOS;

- kontynuowania i rozwijania współpracy z Instytutem Zarządzania w Wielkiej Brytanii;

- utrzymywania i rozwijania kontaktów z MCE (Management Center Europe) i The Conference Board;

- dokonania do 30 czerwca 1998 r. aktualizacji list imiennych członków zwyczajnych na podstawie przyjętych przez zarządy oddziałów kryteria, a przede wszystkim:

- ▲ udział w działalności statutowej Towarzystwa,

- ▲ opłacanie składek członkowskich;

- dokonania oceny działalności poszczególnych oddziałów TNOiK pod kątem ich aktywności i samodzielności finansowej. W uzasadnionych przypadkach obecnie istniejące oddziały mogą być przekształcane w delegatury Zarządu Głównego.

Celem tych przedsięwzięć organizacyjnych powinno być stopniowe przekształcanie TNOiK (w okresie kadencji 1997–2001) z organizacji o charakterze masowym w organizację o wysokim prestiżu społecznym, skupiającą ludzi nauki i praktyki zarządzania.

■ Za szczególnie ważne zadania, dla rozwoju TNOiK, Zjazd uważa:

- utworzenie struktur Towarzystwa w Kielcach, Płocku, Siedlcach i Suwałkach;

- powołanie Konwentu Seniorów, skupiającego członków honorowych TNOiK i Honorowych Prezesów Oddziałów, pod przewodnictwem Honorowego Prezesa TNOiK;

- stworzenie dla wszystkich członków atrakcyjnej oferty, zapewniającej im preferencyjne korzystanie z produktów TNOiK;

- zorganizowanie w oparciu o sieć INTERNET serwisu informacyjnego w dziedzinie zarządzania oraz pełnej informacji o TNOiK i podejmowanych przedsięwzięciach;

- kontynuowanie procesu pozyskiwania praw własności lokali – siedzib zarządów oddziałów, delegatur TNOiK, a także rozwijanie własnej bazy sprzętowej.

■ Bardzo ważnym zadaniem będzie zorganizowanie obchodów 75-lecia TNOiK, które w sposób godny przypomną historię i dorobek naszego Towarzystwa.

■ Skala i zakres nakreślonych powyżej głównych zadań Towarzystwa wymaga znacznych nakładów finansowych. Dlatego też TNOiK, będąc organizacją typu non profit, będzie powoływać, zarówno na szczeblu centralnym, jak i oddziałów oraz delegatur, wyodrębnione jednostki do prowadzenia działalności gospodarczej.

Działalność ta, organizowana w sposób profesjonalny, z odpowiednią motywacją dla ludzi zaangażowanych w jej rozwój i efektywność, powinna służyć zapewnieniu niezbędnych środków finansowych, wspomagających realizację celów statutowych Towarzystwa.

46. Zjazd Krajowy TNOiK zobowiązuje Zarząd Główny do przeanalizowania następujących wniosków, zgłoszonych w trakcie obrad Zjazdu:

- Powołanie zespołu do zbadania możliwości wznowienia wydawania kwartalnika „Problemy Organizacji”.

- Powołanie zespołu, którego zadaniem będzie ocena rozbieżności pomiędzy wydawnictwami, obecnymi na rynku polskim a światowym stanem publikacji w dziedzinie nauk o organizacji i zarządzaniu.

- Opracowanie koncepcji i zasad nadawania certyfikatów uprawniających do profesjonalnych działań w dziedzinie organizacji i zarządzania.

- Podjęcie działań na rzecz większego uwzględniania w działalności TNOiK problematyki zrównoważonego rozwoju gospodarczego.

- Podjęcie działania w celu stworzenia funduszu na rzecz rozwoju Oddziałów TNOiK.