

przeгляд

ROK
1926
ZAŁ.

organizacji **7**
92

W KAŻDYM NUMERZE PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

CENA 20.000 ZŁ

Analiza papierów wartościowych



LISTA - PRZEGLĄD:
ORGANIZACJE
PRACODAWCÓW

Wszystkie stwierdzenia zawarte w Księdze Jakości należy formułować w czasie teraźniejszym. Dotyczą one bowiem tych rozwiązań, które w momencie zatwierdzenia księgi powinny być już realizowane. Tylko stwierdzenia mające swoje odzwierciedlenie w rzeczywistości są uznawane i akceptowane przez audytorów oceniających system jakości. - *Księga jakości w przedsiębiorstwie (str. 13)*

*

Tworzenie strategii opartej na redefiniowaniu reguł gry rynkowej wymaga starannej diagnozy przyczyn i warunków sukcesu dotychczasowych liderów rynkowych. W terminologii zarządzania strategicznego nazywa się to analizą podstawowych czynników sukcesu - *Lateralne formułowanie strategii (str. 15)*

*

Reklama w Polsce nie jest już nowością. W miarę jak polscy konsumenci są konfrontowani z powiększającą się liczbą wiadomości dotyczących wyrobów, ich naturalne zaniepokojenie maleje. W związku z tym dla reklamujących coraz większe znaczenie ma to, aby te wiadomości zostały zauważone i były pamiętane... przypominane... pamiętane... - *Skuteczność reklamy (str. 19)*

*

Zmiana sposobu zarządzania przedsiębiorstwem na zarządzanie marketingowe powinna umożliwić skuteczną realizację głównego celu działania, którym jest maksymalizacja zysku. Wewnętrzna organizacja przedsiębiorstwa powinna wyraźnie określać sposób uczestniczenia głównych komórek organizacyjnych w realizacji celu przedsiębiorstwa - *Case:Przejsie do zarządzania marketingowego (str. 20)*

*

Efektywność określonej obligacji w danym momencie jest uzależniona od struktury i poziomu rentowności wszystkich obligacji na rynku z uwzględnieniem aktualnej ceny pieniądza. Dlatego w systemach informacyjnej obsługi rynku kapitałowego poszczególne emisje klasyfikowane są według jakości emitentów oraz rentowności od danego momentu do chwili wykupu - *Analiza papierów wartościowych - obligacje (str. 26)*

*

Można zaobserwować preferownie przez menedżerów komunikacji werbalnej. Badania wykazały, że menedżerowie w średnich przedsiębiorstwach 80 proc. czasu poświęcają na kontakty werbalne. Ma to proste wytłumaczenie w fakcie, że kontakty drogą pisemną pochłaniają więcej czasu, nie tylko na etapie przekazywania informacji. Wydłuża się też czas oczekiwania na odpowiedź - *Menedżer w działaniu (str. 40)*

- 4 • **Firmy prywatne - teraz i jutro** - Andrzej Masny
- 6 • **PARTNERZY - Nie tylko o truskawkach** - rozmowa z Wojciechem Żelaznym
- 7 • **PARTNERZY - Być gospodarzem** - rozmowa z Henrykiem Skawińskim
- 8 • **Promocja małych przedsiębiorstw w USA** - część I - Jacek Klich
- 9 • **Droga Ukrainy do rynku światowego - część I** - Adam Peszko

PRZEKSZTAŁCENIA WŁASNOŚCIOWE

- 11 • **Barlery prywatyzacji przedsiębiorstw** - Janusz Filipczuk, Stanisław Kajdas

JAKOŚĆ

- 13 • **Księga Jakości w przedsiębiorstwie** - Janusz Zymnik

STRATEGIE

- 15 • **Lateralne formułowanie strategii** - Kszysztof Obłój

MARKETING

- 17 • **Usługi szkoleniowe** - badanie rynku - Wiesław Rehan
- 19 • **Skuteczność reklamy** - Richard Floyd Nicholls
- 20 • **Case: Przejsie do zarządzania marketingowego** - Janusz Kroik, Andrzej Lipowicz, Milleniusz Nowak

PRZYPOMNIENIA - SPROSTOWANIA - CIEKAWOSTKI

- 25 • **Szwajcarzy w Lublinie** - Zbigniew Martyniak

FINANSE

- 26 • **Analiza papierów wartościowych - obligacje** - Tadeusz Waśniewski, Zbigniew Miklewicz

KADRY

- 28 • **MBA czyli menedżer doskonały?** - Grzegorz Niniewski

KSIĄŻKI

- 29 • **Wycena przedsiębiorstw w literaturze niemieckojęzycznej** - Ryszard Borowiecki, Andrzej Jaki

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- 31 • **Prywatyzacja w Wielkiej Brytanii** - Moore J.: British Privatization - Taking Capitalism to the People. *Harvard Business Review*, I-II 1992, nr 1. USA

- 34 • **Nowe zasady strategii konkurowania** - Stalk G., Evans Ph., Shulman L.E.: Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy. *Harvard Business Review*, III-IV 1992, nr 2.USA

- 37 • **Koła jakości w średnich przedsiębiorstwach** - Meister H.: Hemmnisse für Qualitätszirkel in mittelständischen Unternehmen. *Zeitschrift Führung + Organisation*, I-II 1992, nr 1. RFN

- 38 • **Łańcuch logistyczny** - Hautz E.: Die Logistische Kette, *Fortschrittliche Betriebsführung und Industrial Engineering*, II 1992, nr 1. RFN

- 40 • **Menedżer w działaniu** - Schreyogg G., Hubl G.: Manager in Aktion. *Zeitschrift Führung + Organisation*, II 1992. RFN

Pamięci

Profesora Janusza Tymowskiego

Z szybkim upływem czasu należy walczyć prędkim korzystaniem z niego, i śpiesznie czerpać niby z rwącego potoku, który nie będzie płynął wiecznie.

Seneka

W 90 roku życia odszedł od nas prof. dr hab. Janusz Tymowski, emerytowany kierownik Katedry Technologii Maszyn na wydziale Mechanicznym Technologicznym Politechniki Warszawskiej.

W krajach wysoko uprzemysłowionych na jednego inżyniera konstruktora przypada czterech technologów - w Polsce ten stosunek był i jest odwrotny.

Konstruktorzy projektują nowe wyroby, zaś technolodzy organizują ich produkcję w sposób zapewniający odpowiednią jakość, trwałość i przede wszystkim możliwie najniższe koszty. Profesor Janusz Tymowski przez całe zawodowe życie walczył o zrozumienie znaczenia technologii, rozwój sieci wydziałów i katedr technologii i podniesienie ich poziomu kształcenia.

Był On w kraju pierwszym, który propagował połączenie programów kształcenia technologii oraz organizacji produkcji i pracy, przewidując dalszy rozwój mechanizacji, automatyzacji i informatyzacji wytwarzania.

Typowym modelem kształcenia inżynierów w okresie przed drugą wojną światową był następujący cykl: gimnazjum, politechnika, przemysł i na końcu kariera naukowa.

Janusz Tymowski przeszedł tę drogę:

kształcenie: Politechnika Warszawska;

praktyka: Fabryka Karabinów, Państwowa Wytwórnia Uzbrojenia w Radomiu, Wytwórnia Amunicji Rembertów, Stalowa Wola, Zakłady Ursus;

nauka: Katedra w Politechnice Warszawskiej, udział w wielu różnych radach naukowych instytutów, praca w NOT i SIMP;

publikacje: kilka książek z dziedziny technologii, niektóre tłumaczone na inne języki, ponad sto artykułów.

Do przyjaciół, współpracowników profesora można zaliczyć wiele wybitnych osób w rozmaitych dziedzinach nauki i gałęziach przemysłu: Adamiecki, Drzewiecki, Bieńkowski, Rytel, Kotarbiński, Szczepański i wielu innych.

Janusz Tymowski odpowiada na każde wezwanie do obrony ojczyzny: 1940-1943 - szef przemysłu wojennego AK, w Powstaniu Warszawskim zastępca szefa produkcji środków walki.

Pracował zawsze systematycznie od rana do wieczora, zawsze wiele czasu poświęcał pracy społecznej w stowarzyszeniach naukowych, szkołach i instytutach. Często miał po kilka zaproszeń na tę samą porę dnia; szedł tam, gdzie go najbardziej potrzebowano.

Z Profesorem Januszem Tymowskim przyjaźniłem się przez pół

wieku. W okresie naszej pracy w Politechnice Warszawskiej spotykaliśmy się często na kawie w klubie i wymienialiśmy poglądy na rozbudowę przemysłu i usprawnienie kształcenia inżynierów. Razem prowadziliśmy kilka poważnych przedsięwzięć:

- szkolenie mistrzów w całym przemyśle maszynowym, hutniczym i chemicznym,
- inwentaryzację maszyn i urządzeń dla przemysłu maszynowego,
- atestację stanowisk roboczych w całej gospodarce,
- kształcenie kadr doktorskich w zakresie organizacji i zarządzania w przemyśle budowy maszyn.

W Towarzystwie Naukowym Organizacji i Kierownictwa Profesor był przewodniczącym Rady Naukowej (1967-74), przewodniczącym komisji egzaminu na rzeczoznawcę organizatora, brał czynny udział w kongresach, sympozjach i szkołach letnich. Za swoje osiągnięcia został udekorowany wieloma odznaczeniami: Krzyżem Komandorskim z Gwiazdą, Krzyżem Walecznych, odznaką "Zasłużony dla PW" i wielu innymi.

Będzie nam brak Profesora Janusza Tymowskiego, chociaż to, co zasiał, będzie przez wiele lat dawało korzyści krajowi.

Zygmunt Zbichorski

Andrzej Masny

Firmy prywatne - teraz i jutro

W dniach 27-28.04.1992 r., Krajowa Izba Gospodarcza zorganizowała w Warszawie seminarium nt.: "Polskie przedsiębiorstwa prywatne". Jednym z najbardziej wartościowych i interesujących punktów programu była prezentacja opracowania polsko-amerykańskiego zespołu autorów, którzy dokonali analizy polskich przedsiębiorstw prywatnych i sformułowali stosowne rekomendacje (1). Przedstawione w raporcie wyniki badań obejmują 300 firm prywatnych z terenu trzech województw: gdańskiego, krakowskiego i łódzkiego, z punktu widzenia ich sytuacji prawno-ekonomiczno-finansowej.

Założenie własnej firmy, prowadzenie przez nią działalności gospodarczej i dalszy jej rozwój uzależniony jest w głównej mierze od posiadanego kapitału.

W obecnej chwili, jak piszą autorzy, kondycja finansowa wielu przedsiębiorstw prywatnych w Polsce osiągnęła stan krytyczny.

Jeżeli przedsiębiorstwom tym nie zostanie na korzystnych warunkach udostępniony dodatkowy kapitał, sektor prywatny może zmniejszyć się do poziomu z początku 1990 r.

Ankietowani przedsiębiorcy pytani o źródła kapitału zakładowego na pierwszym miejscu umieścili: "oszczędności własne zgromadzone w Polsce", a na kolejnych: "pieniądze zarobione za granicą i pożyczki od przyjaciół i rodziny." Tak więc widać wyraźnie, że właściciele małych firm opierali się głównie na kapitale własnym, co spowodowane było m.in.:

- trudnościami w uzyskaniu kredytu bankowego,
- zbyt wysokim oprocentowaniem kredytów,
- ograniczeniami w prawnym zabez-

pieczeniu kredytu (opieranie się w głównej mierze przez banki tylko na hipotecę),

- brakiem pomocy ze strony władz regionalnych i centralnych w promowaniu i rozwoju small businessu.

Wielkość kapitału niezbędnego ankietowanym przedsiębiorcom do zorganizowania własnej firmy w przekroju czasowym przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 2 ukazuje wielkość kapitału zakładowego ankietowanych firm z punktu widzenia profilu prowadzonej przez nie działalności gospodarczej, ich wielkości i statusu prawnego.

Charakterystyczne w tym zestawieniu jest to, że kapitał zakładowy firm handlowych był największy. Tłumaczyć można to tym, że utworzone one zostały w ostatnich dwóch latach, kiedy to wartością kapitału zakładowego firm rządziły głównie "wskaźniki inflacyjne". Dlatego też kapitał zakładowy firm był odwrotnie proporcjonalny do ich wieku, co spowodowane było bardziej stabilną sytuacją finansową gospodarki w okresach wcześniejszych.

Kolejnym istotnym elementem mającym wpływ na funkcjonowanie małych przedsiębiorstw jest zapewnienie w nich odpowiedniej płynności finansowej (cash-flow). W obecnej chwili występują duże zakłócenia w utrzymaniu prawidłowego cash-flow w firmach, co powodowane jest:

- niesprawnym systemem bankowym,
- powolnymi i pracochłonnymi procedurami prawnego egzekwowania należności,
- deficytem budżetu państwa,
- dużymi kosztami kapitału obrotowego,
- częstymi zmianami stawek celnych,
- wysokimi podatkami.

Istotnym czynnikiem mającym wpływ na rozwój małej przedsiębiorczości w

warunkach gospodarki rynkowej jest również istnienie konkurencji.

Aby określić "siłę konkurencji" w różnych sektorach rynku, ankietowanych przedsiębiorców proszono o podanie nie więcej niż trzech głównych typów konkurentów, zaczynając od najważniejszych. Wynik tego badania przedstawia tabela 3.

Analiza wartości zawartych w tabeli danych pozwoliła autorom raportu na wysunięcie kilku wniosków, a mianowicie:

- firmy prywatne najwcześniej dostrzegają konkurencję innych małych firm, co jest zjawiskiem pożądanym zarówno z punktu widzenia gospodarki kraju, jak i interesów konsumentów,

- legalnie działające firmy obawiają się w wysokim stopniu konkurencji handlowców działających "na czarno", tzn. nie płacących podatków i ubezpieczeń, a tym samym mających niższe koszty własne,

- niska pozycja przedsiębiorstw państwowych jako konkurentów pomimo tego, że wytwarzają one ponad 75% całkowitej produkcji przemysłowej wynika głównie z ich "krytycznej słabej kondycji",
- indywidualni importerzy i firmy zagraniczne są niebezpieczne dla małych firm prywatnych głównie dlatego, że dysponują stosunkowo dużymi środkami finansowymi i korzystać mogą z ulg podatkowych.

Niekorzystna jest również w opinii ankietowanych właścicieli firm "atmosfera polityczna", która wraz z istniejącą recesją zatrzymać może "twórczą współpracę, konstruktywną rywalizację oraz tworzenie nowych przedsięwzięć gospodarczych sektora prywatnego, które istniały w 1990r".

Tabela 1

| Rok założenia | Liczba firm | Średni kapitał w mln zł | Średnia płaca w tys.zł | Stosunek kapitału do płacy |
|---------------|-------------|-------------------------|------------------------|----------------------------|
| 1990-1991 | 160 | 199,5 | 1.400 | 142,5 |
| 1985-1989 | 90 | 23,6 | 33,4 | 706,6 |
| 1980-1984 | 26 | 8,7 | 13,0 | 669,2 |
| 1975-1980 | 11 | 1,5 | 5,4 | 277,8 |

Tabela 2

| | Liczba | Średnia wielkość kapitału w mln zł |
|-----------------------------|--------|------------------------------------|
| Razem | 299 | 115,9 |
| DZIEDZINA GOSPODARKI | | |
| Handel | 89 | 167,5 |
| Przemysł | 81 | 159,9 |
| Usługi | 113 | 49,5 |
| Wielobranżowe | 16 | 80,6 |
| WIELKOŚĆ | | |
| Małe (5-10 pracowników) | 123 | 65,1 |
| Średnie (11-20 pracowników) | 86 | 93,1 |
| Duże (pow.21 pracowników) | 90 | 207,1 |
| STATUS PRAWNY | | |
| Własność osób fizycznych | 185 | 123,9 |
| Spółki prawa handlowego | 114 | 102,8 |

Tabela 3

| Główni konkurenci | Udziały procentowe | | | | |
|------------------------|--------------------|--------|-----------|--------|---------------|
| | wszystkie firmy | handel | produkcja | usługi | wielobranżowe |
| Brak | 6,89 | 7,59 | 7,18 | 6,97 | 2,50 |
| Firmy nie rejestrowane | 19,32 | 18,92 | 16,57 | 21,32 | 20,00 |
| Inne firmy prywatne | 33,98 | 37,85 | 28,18 | 35,66 | 30,00 |
| Firmy państwowe | 15,57 | 11,89 | 14,36 | 18,26 | 22,50 |
| Spółdzielnie | 4,79 | 3,78 | 3,86 | 4,65 | 15,00 |
| Firmy zagraniczne | 4,49 | 5,40 | 2,21 | 5,81 | 2,50 |
| Importerzy | 12,27 | 12,97 | 24,86 | 3,47 | 7,50 |
| Inni | 2,69 | 1,62 | 2,78 | 3,86 | 0,00 |
| RAZEM | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 |

Pomimo tych problemów wielu przedsiębiorców zainteresowanych jest prywatyzacją kolejnych przedsiębiorstw państwowych. Ilustruje to tabela 4.

Na zakończenie warto jeszcze zaznaczyć, że ok. 60% ankietowanych zapytanych o perspektywy przedsiębiorstwa na najbliższą przyszłość odpowiedziało: "przedsiębiorstwo rozwinie się dynamicznie", lub "przedsiębiorstwo rozwinie się powoli".

Tylko 8,3% respondentów dało odpowiedź "przedsiębiorstwo zostanie zamknięte", lub "jeżeli obecna sytuacja się utrzyma przedsiębiorstwo zostanie zamknięte".

Tabela 4.

| Możliwości w zakresie prywatyzacji | % |
|--|------|
| 1. Zakup małego przedsiębiorstwa państwowego | 35,7 |
| 2. Dzierżawa części przedsiębiorstwa państwowego | 19,7 |
| 3. Zakup aktywów przedsiębiorstwa państwowego | 42,7 |
| 4. Zakup akcji przedsiębiorstwa państwowego | 12,7 |

Świadczyć to może o tym, że pomimo wielu trudności i problemów, na które natrafiają przedsiębiorcy, widzą oni swoje miejsce i swoje szanse w otaczającej ich rzeczywistości.

Andrzej Masny jest pracownikiem naukowym Katedry Przedsiębiorczości i Innowacji Akademii Ekonomicznej w Krakowie

1) Polskie Przedsiębiorstwa Prywatne. Analiza i Rekomendacje; Redaktor raportu: A.ARENDARSKI - Krajowa Izba Gospodarcza; Autorzy: J.RACIBORSKI - AWF Kraków; J.LIS, B.PIASECKI - Uniwersytet Łódzki; M.GRABOWSKI, P.KULAWCZUK - Gdański Instytut do Badań nad Gospodarką Rynkową; T.MROCZKOWSKI, J.SOOD - American University. Raport był sponsorowany przez Center for International Private Enterprise, Washington D.C, a drukowany w firmie "MARBIS" w Sulejówku k.Warszawy.

Nie tylko o truskawkach

Rozmowa z WOJCIECHEM ŻELAZNYM, wiceprezesem Zarządu "HORTEX Sp z o.o."

- "Hortex" to obecnie 40% potencjału polskiego przetwórstwa owocowego. Firma jest potentatem na tym rynku, ale czy jej sytuacja wygląda równie wesoło jak opakowania produkowanych przez nią soków?

Na naszą sytuację w znaczący sposób wpłynął dwuletni okres przekształcania i likwidacji dawnych struktur Centralnego Związku Spółdzielni Ogrodniczych i Pszczelarskich, kiedy firma trwała w stanie zawieszenia. Od roku działamy jako spółka, której udziałowcami są spółdzielnie ogrodnicze, wnoszące do niej majątek odziedziczony po byłym CZSOiP - przede wszystkim kilkanaście największych w kraju zakładów przetwórczych.

Najpilniejszym obecnie problemem jest restrukturyzacja naszego zadłużenia (1,3 biliona zł). Prowadzimy w tej sprawie rozmowy z naszymi wierzycielami. Konieczne są jednak decyzje wykraczające poza ich kompetencje.

- Problem oddłużenia rolnictwa poruszono w założeniach polityki społeczno-gospodarczej rządu. Widzi Pan obecnie szansę na jego rozwiązanie?

Nadal pozostaje to w sferze abstrakcji. Dużo mówi się o oddłużeniu rolników, ale jeśli nie pójdzie się w tych działaniach dalej i nie rozwiąże problemu otoczenia rolnictwa, to jest to tylko kwestia kolejności - kto upadnie pierwszy.

Potrzebna jest tutaj zasadnicza decyzja, czy taki dział gospodarki jak rolnictwo ma w ogóle w Polsce istnieć.

- Można mieć co do tego wątpliwości?

Nawet jeśli jest to pytanie retoryczne, trzeba je zadać.

Jeśli rolnictwo ma istnieć, to konieczne jest stworzenie wyraźnej polityki rolnej - nie ma tu miejsca na działania żywiołowe. Dochodzi obecnie do takich

paradoksów, że istniejący w Polsce największy w Europie potencjał zamrażalniczy jest niewykorzystywany. Producenci bowiem sprzedają surowiec za granicę. Doprowadzeni do desperacji brakiem możliwości pozyskania kredytów na polskim rynku nie zwracają większej uwagi na uzyskiwane ceny. Nie można pozwalać na takie rzeczy.

- Kto nie powinien pozwolić? Dotykamy tutaj sygnalizowanego wstępnie do naszego cyklu podziału na "my" - przedsiębiorstwa i "oni" - władza.

Rzeczywiście. Administracja właściwie nie funkcjonuje, politykę władz wobec rolnictwa, a raczej jej brak, który także jest polityką, cechuje daleko posunięta ignorancja.

- Jakie warunki w skali makro musiałyby zostać spełnione, aby "Hortex" i inne przedsiębiorstwa przemysłu owocowo-warzywnego mogły zrealizować program restrukturyzacji tego przemysłu?

Konieczne jest szybkie rozwiązanie trzech problemów: po pierwsze - restrukturyzacja zadłużenia nie tylko rolników, ale całego otoczenia rolnictwa. Obecnie w strukturze naszych kosztów obsługa zadłużenia stanowi ponad 30%.

Po drugie - rozwiązanie problemu kredytów na zakup surowca. Przemysł owocowo-warzywny nie może istnieć bez zasilania kredytowego, ze względu na sezonowość produkcji i powolny obrót kapitału. W zeszłym roku z powodu opóźnionego kredytowania ponieśliśmy straty rzędu 100 mln DM. Nie wyciągnięto z tego faktu absolutnie żadnych wniosków - również w tym roku, na dwa tygodnie przed rozpoczęciem zbiorów, nie wiemy, czy otrzymamy kredyty i w jakiej wysokości.

Po trzecie: zahamowanie eksportu surowców. Powoduje on kurczenie się zagranicznych rynków zbytu dla polskich produktów o wyższym stopniu

przetworzenia i jest przyczyną spadku cen na rynkach zagranicznych przy równoczesnym niewykorzystaniu potencjału krajowego przemysłu. Mówiłem o tym wszystkim niedawno na spotkaniu z klubem poselskim PSL.

Konieczne jest także prowadzenie przemyślanej polityki na rynkach zagranicznych, zapobieganie częstej obecnie konkurencji polsko-polskiej.

- Nowe warunki funkcjonowania gospodarki to wyzwanie także i dla kadry menedżerskiej. Czy "Hortex" dysponuje ludźmi potrafiącymi sprostać tym wyzwaniom?

Zmiana naszej firmy w spółkę pozwoliła na usprawnienie zarządzania - przy obecnej strukturze decyzje w zasadniczych sprawach podejmuje zarząd, co pozwala na zarządzanie firmą jako całością.

Kadra kierownicza w naszych przedsiębiorstwach to w większości specjaliści w dziedzinie ogrodnictwa, przetwórstwa, obrotu towarowego, którym często brakuje wiedzy z zakresu nowoczesnego zarządzania czy finansów. Zmiany, których dotychczas dokonaliśmy, zarówno w naszym biurze zarządu spółki, jak i w przedsiębiorstwach, prowadziły do tego, aby te braki uzupełnić. Początkowo spotkaliśmy się z niezrozumieniem i oporem dotychczasowej kadry kierowniczej, kiedy na przykład żądaliśmy szczegółowych uzasadnień wniosków inwestycyjnych. Częściowo zastępujemy ich innymi ludźmi, którzy może mniej wiedzą o truskawkach, ale za to są specjalistami w dziedzinie zarządzania.

Rola zarządu polega na ocenie, komu wystarczy pomoc w zdobyciu niezbędnej wiedzy, aby dał sobie radę w nowej sytuacji, kogo natomiast trzeba zastąpić fachowcem z innego pokolenia.

Proszę jednak pamiętać, że nasza firma w tym kształcie działa dopiero od roku i wiele spraw z konieczności odkładanych było "na potem".

- Dziękuję za rozmowę.

Być gospodarzem

Rozmowa z HENRYKIEM SKAWIŃSKIM, prezesem Zarządu "MERA-PNEFAL S.A."

- W styczniu br. "Mera-Pnefal" została przekształcona w jednoosobową spółkę Skarbu Państwa. Jakie konsekwencje dla przedsiębiorstwa wiąże się z tym faktem?

Gdy podejmowaliśmy decyzję o przekształceniu wszystko wskazywało na to, że w początku roku 1992 - w ramach programu powszechnej prywatyzacji - przedsiębiorstwo zostanie sprywatyzowane. Tymczasem program utknął w martwym punkcie, a ze statusu spółki Skarbu Państwa wynikają dla nas, na razie, przede wszystkim skutki finansowe: straciliśmy ok. 3,5 mld złotych.

- Jakiego rodzaju są to straty?

W pierwszym kwartale tego roku przy rentowności rządu 20% i zysku brutto 10 mld zł, po opłaceniu wszystkich zobowiązań wobec Skarbu Państwa w przedsiębiorstwie zostało 47 mln zł zysku netto. Spośród trzech form obciążeń podatkowych dwie: "popiwek" i odsetki od kapitału Skarbu Państwa nie mają żadnego związku z gospodarką rynkową, kondycją przedsiębiorstwa i jego rentownością. Muszą być płacone. Według metody wyceny przedsiębiorstwa przyjętej przez Ministerstwo Przekształceń Własnościowych określono wartość kapitału akcyjnego i na tej podstawie obliczono odsetki. Można by przejść nad tym do porządku dziennego, gdyby poziom odsetek był porównywalny z dywidendą, którą płaciliśmy jako przedsiębiorstwo państwowe. W tym roku mamy płacić o 3,5 mld zł więcej, wyłącznie na skutek decyzji administracyjnej, bo przecież jest to ciągle to samo przedsiębiorstwo, z tym samym majątkiem. Cały czas odczuwam zwiększający się fiskalizm, a jeśli chodzi o te odsetki, to można mówić tu o działaniu właściciela na szkodę spółki.

"Popiwek" natomiast działa szalenie destrukcyjnie, ponieważ nie pozwala na optymalizację zatrudnienia i zwiększenie płac pracownikom najbardziej

wydajnym. Nie jestem w stanie zahamować odpływu najlepszych pracowników i także w ten sposób firma traci możliwości rozwojowe.

Tak znaczne obciążenie zysku podatkami utrudnia realizację programu rozwoju i planów inwestycji. Czyniłem starania o zmniejszenie odsetek i odłożenie spłaty tych zobowiązań, ale bezskutecznie. Pomimo to realizujemy program restrukturyzacji firmy, wprowadzamy system zarządzania jakością, ale nie odczuwamy w tym żadnego wsparcia ze strony właściciela.

- Czy można obecnie mówić o jakiejś polityce państwa wobec przedsiębiorstw państwowych?

Problem polega na tym, że brak jest długofalowej polityki gospodarczej, a każdy kolejny rząd usiłuje stworzyć własną. Uzasadniając swoje niepowodzenia fatalną kondycją polskiej gospodarki, spowodowaną systemem komunistycznym, nie wyciągnięto z tego żadnych wniosków. Mając świadomość słabości gospodarki nie można było odtworzyć rynku, ponieważ przemysł polski nie miał zdolności konkurencyjności z najlepszymi firmami na świecie. Konieczna była najpierw odpowiedź na pytanie, jak konkurować. Nie w skali przedsiębiorstwa - bo to jest mój problem - ale w skali całej gospodarki. Uważam, że powinny istnieć pewne formy protekcjonizmu państwa i promocji w stosunku do rodzimego przemysłu, przede wszystkim państwowego.

Wyraźnie podzielono gospodarkę na sektor prywatny i państwowy i zastosowano wobec nich odmienne zasady podatkowe. Właściciel traktuje przedsiębiorstwo państwowe wyłącznie jako źródło dochodów dla budżetu. Odnoszę wrażenie, że zasadą jest stwarzanie przedsiębiorstwom państwowym jak najgorszych warunków funkcjonowania i żądanie jak najlepszych wyników. Opinie o nieefektywności przedsiębiorstw państwowych świadczą często o braku rozeznania w realiach gospo-

darki polskiej. Rozwój sektora prywatnego powinien następować w symbiozie z efektywnie działającym państwowym. Wszystkie trudności, jakie ma przemysł państwowy, mają negatywny wpływ na prywatny. Potrzebą chwili jest zmiana systemu podatkowego. Firmy muszą być traktowane przede wszystkim jako organizacje, które mają produkować wyroby i świadczyć usługi, przynosić zysk oraz zapewniać miejsca pracy. Opodatkowanie jest sprawą wtórną. Możliwe, że przyspieszenie wprowadzenia VAT coś tutaj zmieni, oczywiście przy modyfikacji "popiweku" i odsetek.

- Egzekwowanie należności finansowych jest tylko jednym z aspektów relacji właściciel - przedsiębiorstwo. Rząd ma jeszcze wiele innych problemów do rozwiązania.

Problemem większości przedsiębiorstw państwowych jest ich przeinwestowanie. Usiłujemy sprzedać lub leasingować część budynków czy maszyn, zmniejszając w ten sposób koszty stałe. Przedsiębiorcy prywatni zamiast budować nowe hale mogliby skorzystać z już istniejących. Zagospodarowanie tego majątku nie powinno być tylko problemem przedsiębiorstw, ale również właściciela. Inną kwestią jest nie tyle może brak protekcjonizmu państwa wobec firm polskich, ile jego nadmiar wobec zagranicznych. Pomieszczenia w budynkach ministerialnych służą promocji firm zachodnich, często konkurencyjnych wobec polskich. W Ministerstwie Przemysłu wisi np. tablica reklamowa firmy "Hertz", która jest moim konkurentem. To może jest sprawa marginalna, ale ukazuje stosunek administracji państwowej do rodzimych producentów. Tamte firmy dadzą sobie radę same, działania marketingowe mają opanowane w dużo większym stopniu niż my, poza tym - nie do tego powołana jest przecież administracja państwowa.

Wszystkie tego rodzaju działania powodują, że jako osoba zarządzająca majątkiem państwowym odczuwam brak spójności w działaniach moich i właściciela. Przedsiębiorstwa państwowe dostarczają obecnie 95% wpływów do budżetu z tytułu podatku dochodowego.

- Dziękuję za rozmowę.

*Rozmawiała Agnieszka Dobrowolska
Rozmowa odbyła się na początku maja br.*

Jacek Klich

Promocja małych przedsiębiorstw w USA - część I

Segment small businessu odgrywa istotną rolę w gospodarce USA ze względu na tworzenie miejsc pracy (zatrudnia ponad połowę siły roboczej), na udział w tworzeniu GNP i eksporcie, a także z uwagi na funkcje buforowe pełnione przez drobną przedsiębiorczość w cyklu ekonomicznym czy rolę w procesie wdrażania i wykorzystywania innowacji. Zarówno z tych, jak i z innych względów (miejsce, jakie w świadomości amerykańskiego społeczeństwa czy doktrynie liberalizmu zajmuje niezależny, drobny producent), wykształcony został w gospodarce amerykańskiej system promocji i wsparcia dla drobnej przedsiębiorczości.

Celem tego i kilku następných artykułów jest prezentacja podstawowych elementów tego systemu. Jest on bardzo rozbudowany, a to wymusza przedstawienie tylko wybranych jego elementów.

Uwzględniając opinie właścicieli małych przedsiębiorstw dotyczące sekwencji, wagi i znaczenia problemów, jakie najczęściej napotykają w swojej działalności (niedostatek kapitału), oraz wyniki analiz najczęstszych przyczyn niepowodzeń małych przedsiębiorstw (błędy w zarządzaniu,) za podstawowe elementy systemu pomocy małym przedsiębiorstwom można uznać instrumenty finansowe i pomoc w zarządzaniu.

Instrumenty finansowego wspierania drobnej przedsiębiorczości

Pomoc w zakresie finansowania małych przedsiębiorstw może przyjmować formy bezpośredniego zasilania kapitałowego pod postacią kredytów czy celowych środków (grantów) uzyskiwanych ze specjalnych programów fede-

ralnych oraz formy pośrednie związane na przykład z zamówieniami rządowymi i ulgami podatkowymi. Spośród możliwości uzyskiwania pomocy kapitałowej do najważniejszych należą: pomoc otrzymana ze Small Business Administration (włączając w to programy: Small Business Investment Companies - SBIC i Minority Enterprise Small Business Investment Companies - MESBIC), grup venture capital, Small Business Development Companies, State Business and Industrial Development Corporations, Local Business Companies oraz Research and Development Limited Partnerships.

Bezpośrednia pomoc kapitałowa uzyskiwana za pośrednictwem Small Business Administration

Small Business Administration jest agencją rządu federalnego powołaną na mocy The Small Business Act 1953. Uznana jest za najbardziej produktywną i popularną w dziedzinie pomocy oferowanej małym przedsiębiorstwom.

Główne programy pomocy finansowej oferowanej przez SBA to:

- regularne pożyczki udzielane małym przedsiębiorstwom na podstawie przepisów rozdziału 7a ustawy z 1953 roku (tzw. program 7a);
- pożyczki dla małych przedsiębiorstw, które zlokalizowane są na obszarach o relatywnie wysokim poziomie bezrobocia i należą do osób z niskich przedziałów dochodowych (tzw. Economic Opportunity Loans, udzielane na podstawie The Economic Opportunity Act 1964),
- pożyczki udzielane w ramach programu SBIC,
- pożyczki z programu MESBIC.

Regularne pożyczki w ramach programu 7a zdecydowanie dominują w struk-

turze pomocy finansowej udzielanej przez SBA i nie bez przyczyny ten rodzaj pomocy uznawany jest za najważniejszą misję agencji.

Środki finansowe uzyskiwane przez przedsiębiorstwa w ramach tego programu nie pochodzą zazwyczaj ze źródeł federalnych, lecz instytucji prywatnych, głównie banków komercyjnych. Rola SBA sprowadza się tylko do udzielania gwarancji, zwykle w wysokości 90% wartości pożyczki zaciągniętej w banku komercyjnym, nie wyższej jednak niż 500 tys.USD. Możliwe jest również uzyskanie pożyczki bezpośrednio z SBA do wysokości 150 tys.USD. Okres spłaty dla pożyczek gwarantowanych przeznaczonych na kapitał obrotowy wynosi dziesięć lat, na zakup nieruchomości dwadzieścia lat, a tych przeznaczonych na potrzeby bieżące - sześć lat.

SBA ustala pewną maksymalną wysokość stopy procentowej pobieranej przez banki zgłaszające chęć udziału w programie 7a i stosuje uproszczone procedury uzyskiwania gwarancji przez przedsiębiorstwa (np. wyeliminowana jest konieczność zawierania oddzielnych porozumień między bankiem a SBA dla każdej pożyczki, ograniczona jest liczba formularzy, które wypełniać musi pożyczkobiorca itp.). W celu stworzenia zachęt dla banków partycypujących w programie, SBA spona bez żadnej zwłoki gwarantowaną przez siebie część pożyczki na każde żądanie banku oraz zezwala bankowi na sprzedaż gwarantowanej przez siebie pożyczki funduszowi emerytalnemu.

W odniesieniu do programu tworzenia możliwości dla rozwoju ekonomicznego SBA udziela całkowitej (100%) gwarancji na pożyczki (do wysokości 100 tys.USD) lub sama takich pożyczek udziela, jeżeli pożyczkobiorca może

udowodnić, że nie był w stanie uzyskać kredytu z innych źródeł na warunkach możliwych do przyjęcia. Okres spłaty tego rodzaju pożyczki wynosi przeciętnie piętnaście lat, a w przypadku przeznaczenia jej na kapitał obrotowy - dziesięć lat.

Small Business Investment Company to licencjonowana i nadzorowana przez SBA prywatna korporacja oferująca prywatne środki kapitałowe w formie pożyczki dla drobnych przedsiębiorstw. Aby uzyskać licencję, SBIC musi zgromadzić minimum 150 tys. USD w gotówce lub pod postacią rządowych papierów wartościowych. Licencja uprawnia następnie SBIC do otrzymania tanich kredytów od rządu federalnego (za pośrednictwem SBA), przy czym na każdy dolar kapitałów prywatnych pozyskanych przez SBIC, korporacja ta może otrzymać do czterech dolarów takiego preferencyjnego kredytu. Zgromadzone w ten sposób środki są wykorzystywane przez SBIC do kredytowania małych przedsiębiorstw w rozmaitych formach. Oprócz pomocy kredytowej SBIC oferuje również fachową pomoc w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Minority Enterprise Small Business Investment Company to, podobnie jak SBIC, korporacja licencjonowana i nadzorowana przez SBA, której celem jest udzielanie pomocy finansowej małym przedsiębiorstwom będącym własnością osób wywodzących się z kręgów tzw. mniejszości (Amerykanie afrykańskiego pochodzenia, Meksykanie, Portorykańczycy, Indianie). MESBIC jest uznawany za wyspecjalizowaną pod względem kierunku pomocy formę SBIC.

SBIC i MESBIC mogą albo dokonywać inwestycji wykupując udziały drobnych przedsiębiorstw, albo udzielając pożyczek długoterminowych. Pożyczki (których globalna wielkość nie może przekroczyć odpowiednio: 20% i 30% kapitałów prywatnych zgromadzonych w tych korporacjach) mają najczęściej okres spłaty 5-7 lat. Możliwe jest uzyskanie (choć na mniejszą skalę) również pożyczek dwudziestoletnich, przeznaczonych na cele rozwojowe przedsiębiorstwa. Stopa procentowa stosowana przy pożyczkach ze SBIC i MESBIC odpowiada aktualnie obowiązującej bankowej stopie procentowej.

Autor jest stypendystą Graduate School of Business, University of Chicago

Adam Peszko

Droga Ukrainy do rynku światowego - część I

Długi okres izolacji przedsiębiorstw ukraińskich od gospodarki rynkowej bardzo utrudnia im nawiązywanie międzynarodowych kontaktów gospodarczych. Problemy wynikają nie tylko z niskiej jakości i nienowoczesności oferowanych towarów, ale także z nieterminowości dostaw.

Ciągły niedobór towarów, tak charakterystyczny dla gospodarki realnego socjalizmu, ukształtował negatywny stosunek społeczeństwa do eksportu. W społecznym odczuciu wywóz towarów powodował zubożenie rynku wewnętrznego.

Ten pogląd podziela znaczna część obecnej elity władzy i jeszcze do niedawna dziennikarze szukali przyczyn ostrego deficytu niektórych towarów w ich wywozie za granicę. Dopiero ostatnio sytuacja ulega stopniowej zmianie, a środki masowego przekazu propagują międzynarodową współpracę gospodarczą, widząc w niej źródło poprawy ciężkiej sytuacji gospodarczej Ukrainy. Prezentuje się przy tym często krańcowo optymistyczne oceny. Każda wystawa towarów zagranicznych odbija się szerokim echem w prasie i telewizji. Padają stwierdzenia, że Ukraina jest już w centrum światowej wymiany towarów. Zapomina się natomiast o tym, że aby kupować, albo trzeba mieć wysokie poziomu własnego eksportu, albo zapasy wolnej waluty. Zbyt optymistycznie komentowane są również dane statystyczne o rozwoju międzynarodowych kontaktów gospodarczych. Okazuje się na przykład, że w obwodzie

lwowskim z pięciuset organizacji gospodarczych, które uzyskały niedawno prawo bezpośredniego nawiązywania międzynarodowych kontaktów gospodarczych, tylko jedna wykorzystwała w pełni swoje uprawnienia. Na kilkaset zarejestrowanych wspólnych przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego (22% z nich posiada udziały polskie) w bieżącym roku konkretną działalność podjęło tylko 30%, a z 60 funkcjonujących tylko sześć przeprowadziło operacje eksportowe lub importowe.

Zaznaczyć należy, że obwód lwowski jest jednym z najaktywniejszych w kontaktach międzynarodowych. Sprzyjają temu bliskość największego przejścia granicznego w Szegini-Medyce i znaczne uprawnienia władzy lokalnej do udzielania licencji wywozowych i podejmowania decyzji celnych. Dlatego do Lwowa trafia wielu pośredników handlowych z Federacji Rosyjskiej, Kazachstanu oraz innych republik środkowoazjatyckich, a nawet z przygranicznych rejonów Chin. Działają tutaj nie tylko polskie organizacje gospodarcze, ale również Amerykanie, Kanadyjczycy, Austriacy, Niemcy, Węgrzy, Czesi, Słowacy i Bułgarzy.

Wszystkich szokuje niski stan infrastruktury komunikacyjno-łącznościowej. Wszyscy również zdają sobie sprawę z tego, że nigdy nie można być niczego pewnym, a z powodu dużej płynności przepisów i małego poszanowania prawa można wprawdzie dużo zyskać, ale i bardzo dużo stracić. Bez





szczegółowej znajomości lokalnych przepisów nie powinno się podejmować działalności.

Oto przepisy wprowadzone w celu stymulowania międzynarodowej wymiany gospodarczej.

1) Dekret Prezydium Rady Najwyższej o ochronie zagranicznych inwestycji na Ukrainie, z dnia 30 sierpnia 1991 r.

2) Postanowienie Rady Najwyższej o tworzeniu funduszu walutowego Ukrainy w 1992 r., z dnia 5 lutego 1992 r.

3) Ustawa "O opodatkowaniu dochodów przedsiębiorstw i organizacji" wprowadzona postanowieniem Rady Najwyższej Ukrainy z 21 lutego 1992 r.

4) Dekret Prezydenta Ukrainy z dnia 19 marca 1992 r. o środkach stymulowania handlu zagranicznego.

5) Ustawa "O inwestycjach zagranicznych", wprowadzona postanowieniem Rady Najwyższej Ukrainy z 31 marca 1992 r.

Podpisany przez Leonida Krawczuka (jeszcze jako przewodniczącego Rady Najwyższej Ukrainy) dekret o ochronie zagranicznych inwestycji jest pierwszym aktem prawnym mającym na celu zachęcanie inwestorów zagranicznych. Zapewnia on ochronę prawną inwestycji, zysków, praw i interesów zagranicznych inwestorów, zobowiązując ich równocześnie do honorowania prawa Ukrainy i zapobiegając działaniom niezgodnym ze społecznymi i ekonomicznymi interesami państwa ukraińskiego.

Państwo nie może rekwirować majątku firm zagranicznych z wyjątkiem nadzwyczajnych sytuacji związanych z klęskami żywiołowymi, awariami, epidemiami itp. W tych przypadkach wymagana jest decyzja Gabinetu Ministrów Ukrainy. Inwestorom zagranicznym gwarantuje się prawo przekazywania za granicę zysków i innych kwot uzyskanych zgodnie z obowiązującym prawem. Bez żadnych ograniczeń inwestorzy zagraniczni mogą ponownie lokować w inwestycje na Ukrainie zyski pochodzące z prowadzonej dotychczas działalności.

Omówiony dokument mimo dobrych intencji miał raczej charakter propagandy i nie zapewniał pełnej ochrony

inwestycji zagranicznych z powodu braku szczegółowych przepisów prawa gospodarczego.

Bardzo konkretny charakter ma natomiast postanowienie w sprawie utworzenia funduszu walutowego Ukrainy w 1992 r. Zobowiązuje ono wszystkie podmioty działalności gospodarczej (z wyjątkiem spółek o udziale kapitału zagranicznego nie mniejszym niż 30% funduszu statutowego) do płacenia podatków od wpływów walutowych za eksport wyrobów, usług i robót. Wysokość podatku jest zróżnicowana od 15% do 70% wpływów dewizowych, w zależności od charakteru towaru lub usługi. Uzyskane tą drogą środki dewizowe tworzą Państwowy Fundusz Walutowy Ukrainy.

Dolna granica opodatkowania dotyczy eksportu: zwierząt i przetworów mięsnych, tłuszczów roślinnych i zwierzęcych, wyrobów przemysłu spożywczego, tytoniu, skóry i wyrobów rymarskich oraz surowców skórzanych. 30-procentowa stawka podatku obejmuje: środki transportu (naziemny, powietrzny i wodny) oraz związane z tym części i urządzenia.

35% to podstawowa stawka dotycząca eksportu: maszyn i urządzeń mechanicznych i elektrotechnicznych oraz ich części, urządzeń do zapisu i odtwarzania dźwięku i obrazu, aparatury optycznej, fotograficznej, kinematograficznej, pomiarowo-kontrolnej, medycznej, zegarków, instrumentów muzycznych, spirytusu spożywczego, różnych wyrobów przemysłowych i tekstylnych, obuwia, parasoli, pierza, wyrobów artystycznych, przedmiotów kolekcjonerskich, biżuterii, mebli i wyrobów koszykarskich.

45-procentowym podatkiem obłożony został eksport: wyrobów przemysłu chemicznego i związanych z nim przemysłów, wyrobów turystycznych, masy papierowej z drewna lub innych materiałów, makulatury, papieru, kartonu i wyrobów z nich, wyrobów kamieniarskich, gipsu, cementu, azbestu, wyrobów ceramicznych, szkła i wyrobów szklarskich, kauczuku i wyrobów z niego oraz produktów mineralnych (oprócz węgla, gazu, rudy i koksu).

55% podatku płacą ukraińscy eksporterzy napojów alkoholowych (oprócz wódki) i bezalkoholowych, węgla, rudy i koksu, drewna i wyrobów z drewna, węgla drzewnego, korka i wyrobów z niego, metali żelaznych i kolorowych oraz broni i amunicji.

Wreszcie najwyższą stawkę, 70% na Państwowy Fundusz Walutowy muszą przekazać eksporterzy: wódki, gazu, energii elektrycznej, pereł, kamieni szlachetnych i półszlachetnych, metali szlachetnych i wyrobów nimi pokrytych.

Eksporterzy robót i usług muszą przekazywać na Państwowy Fundusz Walutowy odsetki wpływów dewizowych w granicach od 25% do 65%.

Równoległe z opodatkowaniem wpływów walutowych z eksportu na rzecz Państwowego Funduszu Walutowego, wprowadzono obowiązek odprowadzania 5% wpływów w walutach wymiennych na fundusze walutowe miejscowych rad deputowanych ludowych.

Liczba ulg i odstępstw od obowiązku uiszczenia podatku eksportowego jest bardzo mała. 5-procentowa obniżka podatku przysługuje jednostkom gospodarczym, które realizują eksport w ramach zamówień państwowych, jednak pod warunkiem pełnego wywiązania się z przyjętych zobowiązań. Eksporterzy, którzy na zakup urządzeń lub technologii niezbędnych do realizacji produkcji lub usług eksportowych zaciągnęli kredyty walutowe, nie opłacają podatku od części wpływów walutowych przeznaczonych na spłatę zobowiązań kredytowych. Podmioty gospodarcze mogą prowadzić nieopodatkowane operacje barterowe w zakresie bezpośredniej wymiany towarowej swoich wyrobów po wykonaniu zamówień rządowych, pod warunkiem importu w ramach kontraktu wyłączenie surowców, półfabrykatów, zespołów i technologii używanych do produkcji.

Obciążenia finansowe eksportera zmniejszyć ma korygowanie bazowego dochodu do celów naliczania podatku od zysku o wartość wpływów walutowych przeliczonych na walutę miejscową. Przeliczenie to według postanowienia z 5 lutego br. ma opierać się na oficjalnym kursie komercyjnym Banku Ukrainy wynoszącym na przełomie marca i kwietnia br. 1,73 rubla za 1 USD. Był to kurs nierealny i chyba dlatego ustawodawca usiłuje się z niego wycofać w przyjętej 21 lutego ustawie o opodatkowaniu dochodów, gdzie do przeliczeń przyjmuje się już oficjalny kurs rynkowy wynoszący na początku kwietnia 105 rubli za jeden dolar przy zakupie i 130 rubli za jeden dolar przy sprzedaży dolarów przez bank. Warto

przy tym zaznaczyć, że kurs czarnorynkowy w tym czasie wynosił we Lwowie już w granicach 140 do 150 rubli za jeden dolar.

Pozytywną stroną postanowienia z dnia 5 lutego jest próba uporządkowania oficjalnego przepływu środków walutowych między podmiotami gospodarczymi. Środki walutowe pochodzące z eksportu wpływają na konta walutowe eksporterów w banku. Obywatele Ukrainy i innych państw mogą również otwierać własne konta walutowe bez potrzeby potwierdzenia źródła dochodów. Otwarte bez zezwolenia Banku Ukrainy konta eksporterów w bankach zagranicznych mają ulec likwidacji w ciągu trzech miesięcy.

Postanowienie o funduszu walutowym zostało bardzo sceptycznie przyjęte przez przedsiębiorstwa przemysłowe. Kierownictwa przedsiębiorstw są zdania, że zamiast oczekiwanej stymulacji nastąpi zanik eksportu. Było to odczuwalne podczas prowadzonych w kwietniu rozmów kontraktowych. Zmniejsza się liczba ofert, a oferowane ceny przestają być konkurencyjne. Trudno więc prognozować długotrwałe funkcjonowanie zasad tworzenia funduszu walutowego Ukrainy.

Bardziej trwały charakter powinna mieć natomiast ustawa z dnia 21 lutego 1992 r. "O opodatkowaniu dochodów przedsiębiorstw i organizacji", wprowadzona postanowieniem Rady Najwyższej na okres do końca 1992 r. Postanowienie to wprowadzające ustawę o opodatkowaniu dochodów dopuszcza szereg ulg w stosunku do obciążenia podstawowego wynoszącego 18% zysku. Gabinet Ministrów 23.03.92 zaproponował na rok 1992 stawkę podstawową 28%. Nierentowne przedsiębiorstwa państwowe są całkowicie zwolnione z opodatkowania. Przedsiębiorstwa kompleksu rolno-spożywczego, placówki naukowo-badawcze, pracownie naukowo-konstrukcyjne płacą podatek w wysokości 9% zysku (50% stawki podstawowej). Ze znacznych ulg korzystają również przedsiębiorstwa górnicze i budowlane realizujące zadania wymienione w postanowieniu.

Adam Peszko

Autor, inżynier elektryk, dr nauk ekonomicznych, jest przedstawicielem Metronex S.A. we Lwowie, działaczem TNOiK.

Janusz Filipczuk, Stanisław Kajdas

Bariery prywatyzacji przedsiębiorstw

Postępujący proces urynkowienia gospodarki polskiej wywołuje wiele nieoczekiwanych zjawisk ekonomiczno-społecznych. Weryfikująca funkcja rynku kreuje narastające zagrożenia i bariery dla funkcjonowania przedsiębiorstw. Coraz liczniejsze ograniczenia popytu oraz towarzysząca im konkurencja cenowa i jakościowa powodują konieczność przekształceń własnościowych coraz większej liczby przedsiębiorstw państwowych. Jak wiadomo, prywatyzacja stwarza możliwość uniknięcia, a przynajmniej złagodzenia twardych ograniczeń pieniężno-budżetowych i popytowych oraz umożliwia adaptację do postępującego procesu urynkowienia gospodarki. Sprywatyzowane przedsiębiorstwa mają większe szanse poprawy efektywności procesów wytwórczych i sprostania wymaganiom konkurencyjnego rynku, osiągnięcia wyższych dochodów z pracy i zaangażowanych kapitałów oraz finansowania rozwoju procesów innowacyjnych.

Jeżeli załoga i kierownictwo przedsiębiorstwa państwowego zdecydują się na rozpoczęcie prac związanych z przekształceniem firmy, to muszą liczyć się z wieloma barierami, które przyjdzie im pokonać. Są one uciążliwe, kosztochłonne i znacznie wydłużają w czasie cały proces prywatyzacji przedsiębiorstwa.

Ważnym elementem przekształceń własnościowych jest wybór ścieżki prywatyzacyjnej. Fakt ten dla przedsiębiorstwa nie może być obojętny ze względu na nieodwracalność całego procesu. Ustawa z 13 lipca 1990 roku umożliwia przekształcenie przedsiębiorstwa państwowego dwiema ścieżkami: pośrednią i bezpośrednią.

Prywatyzacja pośrednia, zwana często kapitałową, przewidziana jest dla

przedsiębiorstw dużych i średnich, które są w dobrym stanie ekonomiczno-finansowym rokującym nadzieje na ich utrzymanie się na rynku. Polega na przekształceniu przedsiębiorstwa państwowego w jednoosobową spółkę Skarbu Państwa, a następnie na prywatyzowaniu tejże poprzez sprzedaż akcji czy udziałów zgodnie z przepisami rozdziału III ustawy o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych.

Jeśli jest to przedsiębiorstwo średnie względnie małe, to skazane jest na przekształcenie ścieżką bezpośrednią, zwaną często likwidacyjną. Tą właśnie drogą prywatyzacji zarówno kierownictwo przedsiębiorstwa, jak i załoga są najbardziej zainteresowane, z uwagi na to, że mogą stanąć o własnym losie, stając się zarazem współwłaścicielami firmy, w której pracują. Należy jednak pamiętać o tym, że na tej właśnie drodze istnieje znacznie więcej barier do pokonania niż na drodze kapitałowej.

W całym procesie przekształceń własnościowych najczęściej występują bariery o charakterze biurokratycznym, psychologicznym, kapitałowym oraz bariera związana z emisją akcji.

Na początku tego procesu pojawia się bariera psychologiczna. Wyraża się ona w niechęci załogi do nowych rozwiązań organizacyjno-własnościowych, przede wszystkim możliwości wykupu przedsiębiorstwa, które w pojęciu załogi w nim pracującej było ich własnością. Pokonanie tej bariery wymaga odbycia szeregu spotkań, szkoleń i przekonania pracowników o celowości prywatyzacji i zasadności zgromadzenia środków finansowych na fundusz założycielski nowo powstałej spółki z ich udziałem.

Prywatyzacja kojarzy się pracownikom przede wszystkim z reformą struktury firmy i z poprawą organizacji pracy,





co ma umożliwić wyższe zarobki. Nie identyfikują jej - przynajmniej w pierwszej fazie - z ograniczeniem wpływu na zarządzanie przedsiębiorstwem, z koniecznością zwolnienia części pracowników, z możliwością obniżenia zarobków. Taka percepcja prywatyzacji wyraźnie daje o sobie znać już w momencie wyboru ścieżki prywatyzacyjnej.

Następną barierą jest przygotowanie dokumentów stanowiących podstawę przekształcenia przedsiębiorstwa. Należą do nich:

I - wniosek Rady Pracowniczej, uchwała dotycząca przekształcania firmy,
II - ankietka-kwestionariusz zawierająca szczegółowe informacje o przedsiębiorstwie,

III - analiza prawna, opisująca stan prawny przedsiębiorstwa,

IV - analiza ekonomiczno-finansowa obejmująca:

1. ocenę stanu ekonomiczno-finansowego przedsiębiorstwa, w tym:

- badanie gospodarki finansowej,
- analizę marketingową,
- syntetyczną projekcję sytuacji finansowej na najbliższe trzy lata,

2. analizę struktury organizacyjnej firmy,
3. badanie mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa,

4. wycenę przedsiębiorstwa, przeprowadzając przynajmniej dwiema metodami, (w tym cash flow i metoda odwrócenia),

5. wycena pozamaterialnych składników wartości firmy, tzw. Goodwill.

Jeśli chodzi o wycenę przedsiębiorstwa, to podlega ona niekiedy potrójnej weryfikacji. Pierwszą dokonuje organ założycielski przedsiębiorstwa, który powołuje niezależnego biegłego sądowego lub też firmę konsultingową do zweryfikowania oceny.

Drugą przeprowadza wojewoda, działający w imieniu Skarbu Państwa, w odniesieniu do tej części majątku przedsiębiorstwa, która finansowana była z funduszy obcych. Taki obowiązek nakłada na Urząd Wojewody ustawa z dnia 29 kwietnia 1985 roku "o gospodarce gruntami i wywłaszczaniu nieruchomości", znowelizowana obwieszczeniem ministra gospodarki przestrzennej i budownictwa z dnia 28 lutego 1991 roku w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy z dnia 29 kwietnia 1985 roku o gospodarce gruntami i wywłaszczaniu nieruchomości z dnia 10 kwietnia 1991 roku.

Weryfikacja trzecia odbywa się w procesie negocjowania ceny przed-

siębiorstwa z organem założycielskim, a następnie z Ministerstwem Przekształceń Własnościowych. Cały ten proces wyceny i weryfikacji jest niezmiernie pracochłonny, kosztowny i nadmiernie wydłuża cały proces przekształcania przedsiębiorstwa.

Inną barierą, którą również trudno pokonać, są nieuporządkowane stosunki własnościowe, dlatego konieczne jest szybkie ustawowe rozstrzygnięcie ich zakresu i form, uporządkowanie i uzupełnienie ksiąg wieczystych dotyczących składników mienia państwowego i komunalnego oraz zakończenie procesu legislacyjnego w kwestiach obrotu ziemią.

Pokonanie tej bariery jest szczególnie trudne, gdyż większość przedsiębiorstw nie zabiegała dotychczas o właściwe uregulowanie praw majątkowych. Poza tym cała procedura wymaga zakładania nowych ksiąg hipotecznych i związanych z tym wysokich opłat.

Jest to proces wydłużający się w czasie ze względu na liczbę spraw trafiających do sądów notarialnych oraz wymagających dotarcia do materiałów i dokumentów archiwalnych.

Ogromną przeszkodę stanowi wreszcie brak kapitału. Aby powołać spółkę pracowniczą trzeba spełnić wymóg ustawy i zgromadzić fundusz założycielski spółki równy 20% funduszu założycielskiego i funduszu przedsiębiorstwa. Przeprowadzana kilkakrotnie precena środków trwałych przedsiębiorstwa spowodowała znaczny wzrost omawianych funduszy. Niskie dochody pracownicze w porównaniu z wysokim wymaganym funduszem założycielskim spółki stanowią przeszkodę nie do przebycia na drodze powołania spółki pracowniczej (zamkniętej lub otwartej). Nawet udzielenie pracownikom oprocentowanej pożyczki z zysku do podziału jest zagrożone zaliczeniem jej do wypłat podlegających obciążeniu podatkiem od ponadnormalnych wypłat wynagrodzeń, mimo że nie jest to sprzeczne z obowiązującym porządkiem prawnym. Nasuwa się w tym miejscu pytanie, czy państwo, a zwłaszcza jego agendy, są rzeczywiście zainteresowane szybką prywatyzacją przedsiębiorstw?

Kolejną barierą, która może się pojawić na drodze prywatyzacji, jest nadmiernie rozbudowany i przewlekły tryb rozpatrywania spraw dotyczących prywatyzacji przedsiębiorstw przez instytucje wojewódzkie i centralne. Dotyczy to zwłaszcza zajęcia stanowiska przez organy założycielskie i ich reakcji na

wniosek o przekształcenie przedsiębiorstwa i inne dokumenty składane w celu dokonania zmian własnościowych. Opieszałość zainteresowanych instytucji, a także brak określonych rozwiązań prawnych bądź częste ich zmiany są poważnym utrudnieniem w procesie prywatyzacji.

Czasochłonną czynnością jest opracowanie i uzgodnienie statutu lub umowy wspólników. Wymaga to wielu konsultacji i uzgodnień, a także sprawnego obsłużenia przez banki, które nie są do tego rodzaju czynności odpowiednio przygotowane (gromadzenie środków, wydawanie zaświadczeń, akcje itp.)

Ostatnią hipotetyczną barierą zakładania spółek prawa handlowego, a zwłaszcza opartych na leasingu majątku przedsiębiorstwa państwowego, jest duża trudność opracowania wiarygodnej projekcji przyszłych dochodów spółki. Brak stabilizacji rynkowej oraz nasilające się trudności gospodarcze kraju mogą mieć istotny wpływ na obniżenie się przyszłych dochodów spółki. W takim przypadku przedsiębiorstwa miałyby poważne trudności w zrealizowaniu zawartej umowy leasingowej. Zaciągnięcie kredytu w takich warunkach byłoby praktycznie niemożliwe.

Przełamanie tych barier mogłoby w znacznym stopniu ułatwić proces prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych oraz zmniejszyć obawy załóg przed prywatyzacją. Przyczyniłoby się także zapewne do zaniechania prób, w wielu przypadkach nieuzasadnionych, dalszego utrzymywania status quo w przedsiębiorstwach.

Zdajemy sobie sprawę z tego, że najważniejszym celem prywatyzacji powinien być wzrost efektywności. Prywatyzacja dokonywana pośpiesznie, tylko dla zmiany właściciela, może w krótkim czasie przyczynić się do powstania nowego problemu - upadłości firm prywatnych.

Twierdzimy jednak, że biurokracyjne przeszkody i przeciągający się w wielu przypadkach w nieskończoność proces prywatyzowania przedsiębiorstw jest poważnym zagrożeniem stojącym przed wieloma przedsiębiorstwami, które w późniejszym czasie nie będą zdolne do podjęcia takiego procesu, a dla których może być to jedyna szansa utrzymania się na coraz bardziej konkurencyjnym rynku.

J. Filipczuk jest pracownikiem WSOWL Zegrze Płn., a S. Kajdas - ZTS "Boryszew - Erg" w Sochaczewie

Janusz Zymonik

Księga Jakości w przedsiębiorstwie

Ważnym etapem w rozwoju systemów zapewnienia jakości było przyjęcie w 1987 r. przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną norm ISO serii 9000: "Zarządzanie jakością, systemy zapewnienia jakości".

W ramach norm ISO serii 9000 (włączonych również do norm europejskich EN serii 29000) przedstawiono trzy modele systemu zapewnienia jakości w przedsiębiorstwie. W zależności od potrzeb, umowa zawarta między odbiorcą a dostawcą może zobligować tego ostatniego do wprowadzenia w swoim przedsiębiorstwie systemu zapewnienia jakości odpowiadającego jednemu z tych trzech modeli.

Model systemu jakości zawarty w normie ISO 9001 zakłada, że dostawca zapewnia jakość w zakresie: projektowania i konstruowania, produkowania, instalowania oraz obsługi wyrobu. Model prezentowany przez normę ISO 9002 określa odpowiedzialność dostawcy za jakość w procesie produkcyjnym i w trakcie instalowania wyrobu. Największy zakres ma model zgodny z normą ISO 9003, w którym dostawca zobowiązuje się do wykrywania niezgodności wyrobu z wymaganiami dotyczącymi jakości podczas kontroli i badań ostatecznych oraz do właściwego postępowania z wyrobami o nieodpowiedniej jakości (1).

W każdym przypadku na żądanie zamawiającego, a zwłaszcza w trakcie kontroli jakości (2), dostawca zobowiązany jest do udowodnienia i formalnego udokumentowania systemu zapewnienia jakości zgodnego z jedną z norm ISO serii 9000. Dowodami są wszelkie dokumenty określające: infrastrukturę organizacyjną, osoby odpowiedzialne, metody, zasady i procesy służące zapewnieniu jakości. Do najczęściej stosowanych należą opisy procedur, instrukcje, karty kontrolne,

formalne zapisy, schematy organizacyjne. Jednak najważniejszym i podstawowym dowodem identyfikującym system zapewnienia jakości u dostawcy jest Księga Jakości, zwana również Podręcznikiem Jakości.

Księga Jakości jest dokumentem opisującym system zapewnienia jakości w przedsiębiorstwie zgodnie z wybranym odnośnikiem (normą ISO 9001, 9002 lub 9003).

Pomiędzy Księgą Jakości a pozostałymi dokumentami (opisami procedur, instrukcjami itp.) istnieją ścisłe zależności. Treść ich nie musi być wprawdzie powtarzana w Księdze Jakości, konieczne jest jednak zamieszczenie ich pełnego wykazu, a w poszczególnych rozdziałach Księgi można się na nie powoływać.

Księga Jakości i związane z nią dokumenty muszą być opracowane w sposób pozwalający na dostarczenie obiektywnych dowodów wykazujących, że działania dotyczące jakości realizowane są zgodnie z wcześniejszymi ustaleniami organizacyjnymi i konstrukcyjno-technologicznymi oraz że środki personalne, środki dokumentacyjne oraz ogólna polityka jakości w przedsiębiorstwie i u jego poddostawców tworzą spójny i elastyczny system jakości dostosowany do wymagań stawianych przez odbiorców.

Obecnie przygotowywana jest norma międzynarodowa dotycząca Księgi Jakości w przedsiębiorstwie. W niektórych państwach istnieją już normy krajowe, które regulują procedurę sporządzenia tego dokumentu (na przykład norma francuska NF X 50-160: "Przewodnik do opracowania Księgi Jakości" oraz NF X 50-161: "Księga Jakości" - obie normy z 1988r.).

Audиторzy jakości traktują Księgę jako metrykę całego systemu zapewnienia jakości. Pozytywny rezultat auditu, a tym samym utrzymanie dotychczasowych lub pozyskanie nowych klientów, w znacznym stopniu zależy więc od przejrzystości i poprawności zredagowania tego dokumentu.

Struktura i treść Księgi Jakości zależy od wielkości i rodzaju działalności danego przedsiębiorstwa, jego kondycji finansowej, a także od modelu systemu zapewnienia jakości, jaki zamierza się przyjąć.

Typowa Księga Jakości zawiera następujące rozdziały:

1. Rozdział wstępny:
 - spis treści Księgi Jakości,
 - deklaracja dyrektora przedsiębiorstwa,
 - cele przedsiębiorstwa w zakresie jakości,
 - przedmiot i zakres stosowania Księgi Jakości,
 - definicje i terminologia,
 - procedura uaktualniania oraz zasady rozpowszechniania i przechowywania Księgi Jakości,
 - ogólne informacje o przedsiębiorstwie.
2. Charakterystyka systemu jakości, w tym między innymi:
 - schemat struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa,
 - krótka prezentacja poszczególnych komórek organizacyjnych,
 - zakresy uprawnień i odpowiedzialności w dziedzinie jakości,
 - wykaz środków niezbędnych do realizacji polityki jakości (personel, wyposażenie, oprogramowanie, środki finansowe),
 - wykaz procedur operacyjnych (zwłaszcza tych, które mają bezpośredni wpływ na jakość).
3. Charakterystyka wykorzystania wyników badań marketingowych dla ustalania odbiorców i modelowania jakości typu.
4. Zasady opracowywania projektów konstrukcyjno-technologicznych, w tym przede wszystkim dokumentacji technicznej.
5. Organizacja systemu zaopatrzenia przedsiębiorstwa, w tym:
 - kryteria wyboru i oceny dostawców
 - zasady określania wymagań dotyczących jakości wobec dostawców,
 - sposób postępowania w przypadku





zaopatrywania przedsiębiorstwa przez klienta w materiały, urządzenia, dokumentację, oprogramowanie, itp.

6. Metody identyfikacji wyrobów (sposoby oznaczania wyrobów i ich elementów składowych).

7. Opis przebiegu procesu produkcyjnego z uwzględnieniem osób odpowiedzialnych za wszystkie aspekty związane z jego realizacją (w tym charakterystyka dokumentacji produkcyjnej, środków produkcji, procesów specjalnych).

8. Zasady weryfikacji i kontroli wyrobów oraz wszystkich działań wpływających na jakość (między innymi identyfikacja i charakterystyka dokumentacji kontrolnej, środków kontroli, sposobów cechowania i znakowania, systemu samokontroli).

9. Zasady utrzymania jakości materiałów i wyrobów w trakcie magazynowania, pakowania, transportowania.

10. Identyfikacja procedur przekazywania, instalowania i konserwowania wyrobów u klienta. Wykaz procedur związanych z obsługiwaniem wyrobu.

11. Zasady gospodarowania sprzętem kontrolnym, pomiarowym i probierczym (zwłaszcza opis reguł wzorcowania i weryfikacji sprzętu).

12. Zasady postępowania z wyrobami nie spełniającymi wymagań.

13. Charakterystyka procedur związanych z działaniami korygującymi (badanie przyczyn niezgodności, inicjowanie działań prewencyjnych itp.).

14. Opis systemu dokumentacyjnego dotyczącego jakości (zasady sporządzania, gromadzenia, segregowania, przechowywania, ochrania i udostępniania zapisów dotyczących jakości).

15. Zasady doboru personelu i podnoszenia jego kwalifikacji (charakterystyka metod szkolenia i jego dokumentowania).

16. Przedstawienie statystycznych metod kontroli jakości stosowanych w całym procesie wytwarzania.

17. Prezentacja sposobu przeprowadzania wewnętrznych kontroli jakości w przedsiębiorstwie.

Przedstawiona struktura Księgi Jakości uwzględnia nazwy tych rozdziałów, które powinny się w niej znaleźć ze względu na wymagania normy ISO 9001.

W Księdze można również umieścić inne rozdziały, których powyższa norma wprawdzie nie narzuca, ale które mogą stanowić uzupełnienie opisu systemu zapewnienia jakości, zgodnie z zaleceniami zawartymi w normie ISO 9004 (na przykład rozdział dotyczący zasad prowadzenia rachunku kosztów jakości).

Decyzję o podjęciu prac nad przygotowaniem Księgi Jakości podejmuje dyrektor naczelny przedsiębiorstwa, wyznaczając jednocześnie osobę koordynującą to przedsięwzięcie. Najczęściej zostaje nią szef działu jakości (musi być on niezależny od innych pionów przedsiębiorstwa, a zwłaszcza od pionu produkcji). Następnie kompletowany jest komitet ds. zredagowania Księgi Jakości, składający się z reguły z osób kierujących najważniejszymi działami przedsiębiorstwa. Członkowie komitetu redakcyjnego zaznajamiają się szczegółowo z wymaganiami stawianymi przez międzynarodowe normy ISO serii 9000, a następnie podejmują decyzję co do modelu systemu zapewnienia jakości, który ma obowiązywać w przedsiębiorstwie.

Bierze się przy tym pod uwagę zarówno wymagania odbiorców, jak i aktualne możliwości firmy. Każdy z członków komitetu redakcyjnego samodzielnie opracowuje projekt pierwszego (wstępnego) rozdziału Księgi. Jest to szczególnie ważny fragment, gdyż zawiera między innymi deklarację dyrektora przedsiębiorstwa. W deklaracji tej musi znaleźć się zobowiązanie dyrektora do wzięcia na siebie odpowiedzialności za realizowanie polityki jakości, nadzorowanie przestrzegania wszystkich dyspozycji zawartych w Księdze Jakości oraz stałe ocenianie sposobu i skuteczności wdrażania tych dyspozycji.

Po dyskusji komitet redaguje ostateczną wersję projektu rozdziału wstępnego. Projekty następnych rozdziałów z reguły opracowują członkowie komitetu odpowiedzialni za ten fragment systemu zapewnienia jakości, którego dany rozdział dotyczy. Przyjęcie projektu każdego rozdziału wymaga zaakceptowania go przez cały komitet. Jednego lub dwóch członków komitetu wyznacza się do przygotowania potrzebnych projektów druków i dokumentów.

Księga Jakości nie powinna przekraczać 30 - 40 stron (jeden rozdział: 1-2 strony). Warunek ten można spełnić dzięki stosowaniu w kolejnych rozdziałach odsyłaczy do szczegółowych procedur będących odrębnymi dokumentami. Konieczne jest zamieszczenie jedynie listy tych procedur.

Wszystkie stwierdzenia zawarte w Księdze Jakości należy formułować w czasie teraźniejszym, dotyczą one bowiem rozwiązań, które w momencie zatwierdzenia Księgi powinny być już realizowane. Tylko stwierdzenia mające swoje odzwierciedlenie w rzeczywistości są uznawane i akceptowane przez auditorów oceniających system jakości w trakcie auditów zewnętrznych, a zwłaszcza certyfikacyjnych. W Księdze Jakości należy więc unikać postulatów, nawet jeżeli dotyczą rozwiązań koniecznych, lecz znajdujących się dopiero w sferze zamierzeń. Fakt ten nie wyklucza sporządzenia załącznika, zawierającego wykaz procedur będących w trakcie przygotowywania. Auditorom wskazuje to, że kierownictwo przedsiębiorstwa dąży do doskonalenia systemu jakości.

Po zredagowaniu projektu Księgi Jakości powołuje się komitet lektury projektu, z zadaniem jego przeanalizowania i wniesienia propozycji poprawek. Po ostatecznym zatwierdzeniu Księgi przez dyrektora naczelnego następuje jej rozpowszechnienie w przedsiębiorstwie, połączone ze szkoleniem pracowników. Egzemplarz wzorcowy Księgi Jakości, który będzie udostępniany auditorom klientów, znajduje się zwykle w dyspozycji szefa działu jakości. Pracownik ten przejmuje z czasem obowiązki komitetu redakcyjnego, który po wdrożeniu i zweryfikowaniu Księgi ulega rozwiązaniu.

Dotychczasowa praktyka wykazała, że w przedsiębiorstwach zachodnich Księgi Jakości opracowywane są nie tylko dla całej firmy, ale także dla jednostek organizacyjnych niższego szczebla, a nawet dla danego rodzaju działalności. W rozbudowanych przedsiębiorstwach wielozakładowych realizujących różnorodną produkcję, można opracować Księgę Jakości:

- na poziomie całego przedsiębiorstwa,
- i/lub na poziomie jednego zakładu,
- i/lub na poziomie rodzaju prowadzonej działalności.

Wszystkie te Księgi muszą zachować między sobą pełną spójność.

Warunkiem skuteczności Księgi Jakości jest jej ewolucja postępująca wraz ze zmianami w produkcji lub organizacji przedsiębiorstwa. Ewolucja tego dokumentu odzwierciedla rozwój systemu zapewnienia jakości wewnątrz firmy wynikający z modyfikacji struktury organizacyjnej, ze zmian w procedurach i instrukcjach oraz z auditów, przeglądów, itp. Uaktualnianie Księgi odbywa się najczęściej w cyklu rocznym. Zaleca się przy tym wprowadzenie formalnej procedury uaktualniania i zamieszczenie lub powołanie się na nią w rozdziale wstępnym.

Dotychczas tylko nieliczne polskie przedsiębiorstwa podjęły próbę opracowania Księgi Jakości. Jednak obecnie nawiązanie kontaktów kooperacyjnych przez polskie przedsiębiorstwa z firmami zachodnimi napotyka poważne trudności, ponieważ polski partner nie potrafi wylegitymować się udokumentowanym systemem jakości, zgodnym z normami ISO serii 9000. Fakt ten może więc być czynnikiem przyspieszającym zmianę w podejściu do problematyki jakości w naszym przemyśle. Również chęć uzyskania przez przedsiębiorstwa certyfikatów na systemy zapewnienia jakości wymusi konieczność opracowania i wdrożenia Księgi Jakości oraz stosowania się do zawartych w niej postanowień.

1) Szerzej na ten temat patrz: J.KOWALCZYK: Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie przemysłowym, "Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa" 12/90, a także K.STEFAŃSKI: Zapewnienie jakości w przedsiębiorstwie. "Przegląd Organizacji" 11/91.

2) Przez pojęcie auditu jakości należy rozumieć systematyczne i niezależne badanie mające określić, czy czynności dotyczące jakości i ich wyniki odpowiadają przyjętym wcześniej ustaleniom, oraz czy te ustalenia są skutecznie realizowane i pozwalają na osiągnięcie celów (por. międzynarodowa norma ISO 10011: "Wytyczne do auditu systemu jakości" z 1990 r.).

Od redakcji: termin ten ma znaczenie daleko szersze niż stosowane w Polsce pojęcie "kontrola jakości".

Janusz Zymonik

Autor jest pracownikiem naukowym w Instytucie Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej

Krzysztof Oblój

Lateralne formułowanie strategii

Kreatywne podejście do formułowania problemu strategicznego nie lekceważy problematyki segmentacji rynkowej (marketingu strategicznego), czy funkcjonalnych programów obniżki kosztów i poprawy jakości, ale inaczej rozkłada akcenty. Podejście lateralne koncentruje się na stworzeniu strategii, która umożliwi przedsiębiorstwu budowanie przewagi w tej dziedzinie, którą główni konkurenci lekceważą lub po prostu jej nie dostrzegają. Mówiąc krótko: podejście lateralne zmierza do przygotowania metody zbudowania strategicznego monopolu poprzez faktyczne stworzenie nowego segmentu rynku.

Takie podejście jest szczególnie ważne dla mniejszych firm, gdyż z ich punktu widzenia postępowanie zgodne z regułami gry najlepszych konkurentów na rynku jest strategicznym samobójstwem. Nie mają oni ani zasobów, ani doświadczeń, ani odwagi aby stawić czoła liderom. Dlatego małuczcy muszą dążyć do zmiany reguł albo zmiany pola gry, albo i jednego i drugiego.

Tworzenie strategii opartej na redefiniowaniu reguł gry rynkowej wymaga starannej diagnozy przyczyn i uwarunkowań sukcesu dotychczasowych

liderów rynkowych. W terminologii zarządzania strategicznego nazywa się to analizą podstawowych czynników sukcesu (key factors analysis). Składa się ona z dwóch podstawowych etapów. Należy zacząć od poszukiwania odpowiedzi na pytanie: co jest podstawą sukcesu naszych konkurentów, na czym opiera się ich przewaga rynkowa? W drugim etapie trzeba precyzyjnie określić, w jaki sposób można znaczenie tych podstawowych czynników zniwelować lub zmniejszyć, redefiniując w ten sposób reguły gry rynkowej.

Reguły gry w sposób klasyczny zdefiniował Alfred Sloan prowadząc w latach dwudziestych i trzydziestych General Motors do wygranej walki z dominującym Fordem. Warto przypomnieć, że strategia Forda opierała się na masowej produkcji standardowego samochodu i minimalizacji kosztów drogą wewnętrznego integracji wszystkich faz procesu produkcji: od pozyskiwania rudy i kauczuku aż do sprzedaży samochodu "przeciętnemu klientowi" oraz efektywnego zastosowania taśm montażowych. Problem General Motors polegał na tym, że nie miał on zasobów finansowych, doświadczenia oraz czasu, aby spróbować zrobić lepiej to, co było podstawą sukcesu Forda. Niemniej Alfred Sloan podważył dominację Forda na rynku oraz pod





względem kosztów w klasycznie strategiczny sposób.

Po pierwsze zaoferował zestaw pięciu głównych marek samochodów (Chevrolet, Pontiac, Oldsmobile, Buick, Cadillac) dostosowanych do zróżnicowanych gustów kilku podstawowych grup klientów z punktu widzenia dochodów i wieku. W ten sposób z czasem GM wyeliminował mitycznego przeciętnego konsumenta, który kupował samochody Forda. Dokonał też segmentacji rynku, na którym Ford został zepchnięty na margines dolnego segmentu.

Po drugie, Sloan poprzez sieć swoich dealerów rozbudował i opanował rynek samochodów używanych. W ten sposób zniwelował jednoznaczną przewagę ceny fordów wynikającą z niskich kosztów. Zamiast taniego nowego samochodu GM oferował po tej samej cenie znacznie lepiej wyposażone samochody używane.

Trzymając się przez dziesiątki lat konsekwentnie swojej strategii GM zbudował nowy model reguł gry konkurencyjnej na rynku, który zredefiniowali (ale dopiero w latach osiemdziesiątych) Japończycy.

W latach siedemdziesiątych wiele firm światowych próbowało atakować dominującą pozycję firmy Xerox na rynku kopiarek. Xerox nie lekcewał ani konkurentów amerykańskich (IBM oraz Kodak), ani japońskich (Canon i Mita) opierając ich kolejne próby resegmentacji rynku, promocji, polityki cenowej, zdobycia kanałów dystrybucji itd. nowymi modelami, doskonałą służbą sprzedażową i serwisu, rozwiniętymi technikami finansowania zakupów (leasing).

IBM i Kodak próbowały imitować strategię Xeroxa i robić lepiej to, co Xerox robił doskonale. W efekcie przegrały. Canon i Mita zdecydowały się wejść na rynek inaczej. W przypadku firmy Canon jest to bardzo charakterystyczne, bowiem praktycznie jej strategia polegała na tym, aby konkurować na peryferiach rynku i doprowadzić do zredefiniowania reguł dalszej gry. Xerox oferował szeroki wybór kopiarek, a Canon postawił na kilka modeli standardowych o średniej wydajności.

Standaryzując modele i ich części Canon minimalizował swoje koszty. Służby sprzedaży i serwis Xeroxa były słynne ze swej efektywności. Canon

zdecydował się więc na maksymalizację niezawodności swoich produktów (minimalizując potrzeby serwisu) i sprzedaż poprzez dystrybutorów sprzętu biurowego. W ten sposób koparka Canon stała się naturalną częścią wyposażenia biurowego, a nie zakupem odrębnym - jak w przypadku Xeroxa. Reklama i promocja była kierowana pod adresem sekretarek i średniej kadry kierowniczej, wzorząc popyt na średnio wydajne koparki i swoiste "rozproszenie" powielania w ramach organizacji. Canon oferując niewielkie i tanie koparki mógł promować gotówkową sprzedaż, natomiast Xerox ponosił dodatkowe koszty związane z leasingiem drogich maszyn.

Redefiniując reguły rynkowej gry na rynku kopiarek, Canon w każdym ruchu omijał starannie zbudowane przez Xerox bariery wejścia na rynek, paraliżując praktycznie możliwość reakcji ze strony Xeroxa. Dramat Xeroxa polegał na tym, że każda próba wojny cenowej, rozszerzania oferty średnio wydajnych koparek, wyraźnego zwiększania niezawodności wyrobów spowodowała by zmniejszenie się zyskowności firmy i podważenie podstaw dotychczasowej przewagi strategicznej: brandu, własnej sieci sprzedaży i ogromnych wpływów z serwisu.

Przykłady General Motors i Canona ukazują praktykę swoistego strategicznego judo. Jego sens sprowadza się do wykorzystania przewagi konkurencyjnego oponenta przeciwko niemu samemu. Strategia nowego konkurenta ma charakter równoległy (lateralny) wobec głównej strategii wygrywającej na rynku i w przypadku sukcesu redefiniuje ona rynek i jego tradycyjną segmentację.

Bardzo użyteczna diagnostycznie do tworzenia takich strategii jest znana analiza firmy jako systemu działań (value chain) wg. Portera - z tym, że wykorzystana w odniesieniu do konkurentów i rynków! Pozwała ona określić miejsca, w których dominacja konkurencji jest bezwzględna i słabe punkty, w których można i należałoby powoli rozpocząć budowę swojej domeny i typu przewagi.

Lata sześćdziesiąte to okres totalnej dominacji europejskich producentów motocykli na rynkach światowych. Nazwy Harley-Davidson, Norton, Triumph, Ducati, BMW a nawet Jawa były wręcz symboliczne - do czasu, kiedy

ekspansja producentów japońskich (Honda, Yamaha, Kawasaki) wymiotła tych producentów z rynku. Japońscy producenci dokonali tego zresztą typowym dla siebie podwójnym uderzeniem strategicznym: od strony kosztów/technologii oraz od strony potrzeb rynkowych.

Po pierwsze zrewolucjonizowali motocykle technologicznie i obniżyli drastycznie koszty ich produkcji poprzez standaryzację części i ekonomię skali produkcyjnej.

Po drugie zredefiniowali sam rynek - motocykl przestał być środkiem lokomocji, a stał się sposobem wypoczynku. Kto wie jednak, czy japoński sukces nie niesie w sobie elementów porażki.

Koniec lat osiemdziesiątych to strategiczny powrót producentów europejskich. Powrót ten do złudzenia przypomina wcześniejszy atak Japończyków, tylko że teraz role się odwróciły. Japońscy producenci dominują rynek wielkością produkcji (przeciętnie po 1 milionie sztuk np. w przypadku Hondy i Yamahy), natomiast producenci europejscy sprzedają od 10000 do 70000 sztuk rocznie. W sumie są więc na peryferiach rynku, na razie. Strategia konkurentów europejskich jest jednak zgodna z regułami sztuki budowania klasycznych nisz, przyczółków rynkowych.

W pierwszym etapie głównym nośnikiem konkurencji stało się wzornictwo, kolory i... doskonale wykorzystanie nostalgii, mody na lata sześćdziesiąte; kiedy to motocykl był symbolicznym odbiciem jego właściciela. Niczym przy użyciu trampoliny odbiły się od dna upadku głównie włoskie firmy i amerykański Harley-Davidson wykorzystując tęsknotę za pięknymi latami sześćdziesiątymi. W kolejnym etapie bronią stało się podwyższenie jakości wyrobów, technologia silników (Cagiva skorzystała w swoich ostatnich modelach z silników Ferrari) oraz specjalistyczne modele (np. firmy Aprilia, Bimota, Gilera) ostentacyjnie różne od standardowych japońskich.

Krzysztof Oblój

Autor jest profesorem na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego

Wiesław Rehan

Usługi szkoleniowe - badanie rynku

Badania rynku stanowią nieodłączny element komercyjnych usług szkoleniowych. Doświadczenie i intuicja nie są dostatecznymi gwarantami sukcesu. Konieczność poznania sytuacji własnej oraz konkurencji wymaga zdobycia obiektywnych danych.

Opis i segmentacja rynku

Opis rzeczywistości poprzez zebranie informacji z dostępnych źródeł, łącznie z wynikami zakończonych wcześniej badań, stanowi wstępny etap bardziej pogłębionych procedur i analiz badawczych. Opis dotyczy takich cech badanych obiektów, jak:

- statystyka podmiotów oferujących usługi na rynku;
- charakterystyka programów kształcenia w ujęciu ilościowym i jakościowym;
- charakterystyka odbiorców usług szkoleniowych;
- układ cen na rynku.

Opis rynku można uzupełnić jego segmentacją, czyli podziałem według założonych kryteriów. Segmentacji dokonujemy zarówno po stronie podaży, jak i popytu. W pierwszym przypadku wyodrębnić można takie cechy, jak:

- liczba i charakter podmiotów szkoleniowych na rynku;
- obszar działania (lokalny - regionalny - krajowy - międzynarodowy);
- zakres działania (uniwersalny - partykularny);
- skala i struktura działania (wielkość i rodzaje podejmowanej aktywności);
- jednostki koordynujące i wspomagające;
- rodzaje oferowanych programów;
- parametry kosztowo-cenowe;
- układ własnościowy.

Segmentacja popytu obejmuje następujące struktury: branżową, regionalną, własnościową, instytucjonalną, odbiorców indywidualnych, klientów zagranicznych, rodzaju cen oraz efektywnego popytu (możliwości finansowych potencjalnych klientów).

Techniki zbierania danych

Oto sposoby pozyskiwania informacji o rynku usług szkoleniowych:

- analiza literatury przedmiotu;
- przegląd ogłoszeń i reklam;
- wymiana danych z zainteresowanymi instytucjami szkoleniowymi;
- stały kontakt z agendami rządowymi, fundacjami, organizacjami międzynarodowymi oraz innymi podmiotami zainteresowanymi rynkiem usług szkoleniowych;
- ankiety i wywiady, w tym wywiady pogłębione;
- obserwacja uczestnicząca - wykorzystanie własnych możliwości organizacyjnych;
- działanie poprzez sieć ankietatorów oraz instytucje, struktury i osoby współdziałające;
- zakładanie terenowych punktów obserwacyjnych;
- zbieranie i klasyfikacja komunikatów;
- zakładanie własnych baz danych oraz działania na rzecz dostępu do już istniejących.

Wybór badanych rynków

Z punktu widzenia ogólnej strategii badania rynku usług szkoleniowych można wyróżnić co najmniej dwa zasadniczo odmienne jej warianty.

Pierwszy - kładący nacisk na możliwie całościowe poznanie, dobierający me-

tody i narzędzia badania dla uchwycenia wszystkich rzeczywistych rynków, ukazania pełnego bogactwa potrzeb oraz operujący na ich wszystkich poziomach.

Drugi - świadomie klasyfikujący segmenty rynku, ograniczający penetracje badawcze do jedynie wybranych jego sfer, pogłębiający informacje o wybranych zakresach rzeczywistości.

O wyborze strategii badawczej decydują potrzeby i sytuacja danego podmiotu badawczego. Każda decyzja jest podejmowana przy uwzględnieniu wiedzy i posiadanego doświadczenia. O wyborze nie decyduje jedynie hipotetyczny, potencjalny zysk, ale także możliwość dotarcia do rynku oraz konkurencyjność posiadanej oferty szkoleniowej. W wielu przypadkach o rozmiarach i kierunkach prowadzonych badań decyduje stosunek nakładów do spodziewanych efektów. Ten czynnik wydaje się najważniejszy - bardzo często rezygnuje się z prowadzenia badań rynkowych na rzecz działalności promocyjnej i reklamowej.

Problemy i hipotezy badawcze

Zebranie wszelkich dostępnych danych i informacji oraz dostępnych wyników badań empirycznych wraz z pomysłami ich interpretacji jest podstawą do sformułowania hipotez. Są one rozwinięciem postawionych uprzednio problemów badawczych, a proces ich weryfikacji stanowi o istocie realizowanego przedsięwzięcia empirycznego.

W przypadku usług szkoleniowych hipotezy dotyczą zarówno podaży i





popytu, jak i efektywności samego procesu szkoleniowego. Ich sformułowanie pozwala na zarysowanie hipotetycznego obrazu istniejących współzależności, przypuszczeń dotyczących istoty zjawisk i mechanizmów w obszarze danego rynku.

O prawdziwości albo fałszywości hipotezy decyduje rzetelność procesu weryfikacji, a rozstrzygają badania, czyli praktyka. Zadanie jest tym trudniejsze, że dotychczasowy stan wiedzy jest znikomy, brakuje zarówno teorii, jak i zwykłych danych dotyczących rynku usług szkoleniowych w Polsce. Najprawdopodobniej spowodowane jest to wstępnym etapem krystalizacji we wszystkich jego sferach.

Niezależnie od problemów natury metodologicznej kluczową kwestią jest dobór problemów badawczych. W przypadku rynku usług szkoleniowych warto rozpoznać:

- od strony podaży - liczbę i regionalne rozmieszczenie instytucji szkoleniowych, czas trwania i programy kursów, efektywność finansową, liczbę, kwalifikacje i sposób zatrudnienia wykładowców, współpracę zagraniczną, umiejętność docierania do pomocy zagranicznej oraz jej wykorzystania, komercyjną działalność uzupełniającą, organizację zaplecza intelektualnego, rozmiary aktywności badawczej, działalność wydawniczą, rozległość środowisk wspomagających, bezpośrednią kooperację instytucjonalną, bazę materialną, potencjał rozwojowy;

- od strony popytu - segmentację i rozległość rynku, specyfikę poszczególnych środowisk, zapotrzebowanie programowe, możliwości finansowe, możliwość dysponowania środkami pomocy lub współdecydowania o ich wykorzystaniu, wymagania organizacyjne, znajomość języków, stopień zaspokajania potrzeb własnymi siłami, chłonność innowacyjną, zdolność do współpracy, struktury decydujące o zakupie usług, motywacje ludzi i instytucji, prognozę potrzeb szkoleniowych;

- od strony efektywności procesu szkoleniowego - analizę programów, procesu dydaktycznego i poziomu wykładowców, oceny klientów, awans zawodowy, przemieszczenia w strukturze społecznej, skłonność do działania na rzecz instytucji szkoleniowej.

Metody i narzędzia badania

Socjologia i psychologia empiryczna dostarczają wielu metod i narzędzi badania niezbędnych dla weryfikacji hipotez. Dla celów poznawczych w zakresie usług szkoleniowych szczególne znaczenie mają badania jakościowe oraz laboratoryjne.

Rzetelne badania na próbie celowej oraz wysoki poziom przygotowania zawodowego ankieterów są istotnym warunkiem efektywnego funkcjonowania instytucji szkoleniowej. Warto także pamiętać o pewnej specyfice badań polegającej na szczególnym znaczeniu opinii wypowiedzianych przez osoby dobrze poinformowane, "sędziów kompetentnych", wpływających lub mogących wpływać na kształt i rozwój rynku usług szkoleniowych w Polsce.

W zależności od postawionych problemów oraz możliwości finansowych realizowane badania charakteryzują się różnym stopniem kompleksowości. Wybierając szeroką opcję empiryczną zorientowaną na podaż, popyt oraz efektywność procesu szkolenia warto posługiwać się także uzupełniającymi metodami i narzędziami badania, zwłaszcza statystycznymi i standaryzowanymi.

Realizacja badań

W badaniach rynku usług szkoleniowych nie wystarcza przestrzeganie reguł postępowania socjologii empirycznej. Bezpośrednia zależność finansowa od rzetelności i jakości przedsięwzięcia determinuje szczególną dbałość o ich fragmenty. Dlatego ogromną rolę odgrywa harmonogram wykonywania poszczególnych etapów pracy oraz terminowe, szybkie zakończenie całości. Jest to konieczne z uwagi na fakt płynności rynku, dalekiego od jakiegokolwiek stabilizacji, podatnego na ogólne tendencje w gospodarce.

Inna trudność wynika z wartości informacji uzyskiwanych dzięki kompetentnym badaniom rzeczywistości. Zarówno bezpośrednie wykorzystanie badań przez ich zleceniodawcę, jak i sprzedaż zainteresowanym instytucjom szkoleniowym przynosi znaczne efekty finansowe.

Tym bardziej, że rynek usług szkoleniowych ma przed sobą ogromne perspektywy, jest powiązany wieloma formalnymi i nieformalnymi, bezpośred-

nimi i pośrednimi więzami z rozległymi sferami interesów.

Współpraca z otoczeniem

Decyzją o charakterze strategicznym jest zgoda na współdziałanie określonych instytucji w przygotowywanym i realizowanym badaniu. Możliwy jest wybór z grona aktualnych lub potencjalnych konkurentów bądź ograniczenie się do instytucji bezpośrednio nie zainteresowanych komercyjną działalnością na rynku usług szkoleniowych.

Bardzo rzadka jest samodzielność badawcza we wszelkich jej aspektach i wymiarach. Samo powołanie zespołów koncepcyjno-programowego oraz realizacyjnego w obrębie jednej instytucji może nastroić wiele trudności. Także merytoryczne konsultacje i recenzje z całkowitym pominięciem przedstawicieli innych środowisk szkoleniowych wydają się mało prawdopodobne. Już tylko z tych powodów wynika konieczność współpracy informacyjnej, merytorycznej i organizacyjnej. Poszczególne instytucje szkoleniowe chcąc nie chcąc współpracują ze sobą ze względu chociażby na konieczność kumulacji efektu finansowego.

Sytuacja współpracy będzie się pogłębiać także z uwagi na rozdrobnienie podaży oraz występujące trudności z zaspokojeniem potrzeb rynku na szkolenia nietypowe, według określonych potrzeb konkretnych klientów. Dla sprawnego przygotowania programów potrzebne są silne, mobilne grupy profesjonalistów krajowych i zagranicznych mogących sprostać najbardziej nawet skomplikowanym oczekiwaniom klientów. Z czasem wykształcą się silne konsorcja szkoleniowe zdolne do decydowania o podstawowych segmentach rynku. Obecna sytuacja stanowi jedynie etap wstępny do podjęcia rzeczywistej walki o ten specyficzny i niezwykle ważny obszar aktywności komercyjnej. Coraz powszechniejsza jest świadomość rangi szkoleń dla menedżerów z uwagi na zaangażowany potencjał intelektualny oraz możliwości oddziaływania na otoczenie. Jednak warunkiem profesjonalności usług szkoleniowych jest prowadzenie równoległych lub wyprzedzających badań.

Wiesław Rehan

Autor jest pracownikiem naukowym w Międzynarodowej Szkole Handlu w Ryńi

Richard Floyd Nicholls

Skuteczność reklamy

Ocenia się, że do każdego Amerykanina dziennie dociera prawie 5000 wiadomości dotyczących wyrobów. Większość z tych informacji, nawet jeżeli została zauważona, nie pozostaje w pamięci. W roku 1985 miesięcznik "Advertising Age" przeprowadził badania ankietowe wśród 13265 dorosłych osób, z których ponad połowa (53%) nie była w stanie sobie przypomnieć jakiegokolwiek ogłoszenia reklamowego.

Trudno stwierdzić, czy podobnie reagują polscy konsumenci. Faktem jest natomiast, że reklama w Polsce nie jest już nowością. W miarę jak polscy konsumenci są konfrontowani z powiększającą się liczbą wiadomości dotyczących wyrobów, ich naturalne zaciekanie maleje. W związku z tym dla reklamujących coraz większe znaczenie ma to, aby te wiadomości zostały zauważone i były pamiętane... przypomniane... pamiętane...

Oto techniki, które powodują dostrzeżenie ogłoszeń reklamowych.

• **Wymiary (wielkość): im większy bodziec, tym bardziej jest prawdopodobne, że zwróci on na siebie uwagę.** W przypadku reklamy drukowanej zwiększanie wymiarów ilustracji lub obrazów w ogłoszeniu reklamowym zwiększa prawdopodobieństwo przyciągnięcia uwagi czytelnika.

• **Kolor: wykorzystanie kolorów może zwiększyć "siłę przebicia" ogłoszenia reklamowego,** aby przyciągnąć i utrzymać uwagę konsumenta. Wyniki badań potwierdzają ten pogląd.

• **Intensywność: intensyfikacja bodźców - na przykład głośne dźwięki i mocne światła mogą pobudzić uwagę,** dlatego reklama handlowa, radiowa i telewizyjna często zaczyna się od głośnych dźwięków (hałasu).

• **Kontrast: ogłoszenia reklamowe kontrastujące z tłem mogą być lepiej dostrzegane,** ponieważ powodują konflikt w percepcji, który pobudza uwagę. Przykładami są czarno-białe ogłoszenia komercyjne w telewizji, druk pionowy.

• **Miejsce (położenie) ogłoszenia reklamowego w wybranym środku przekazu może wpływać na dostrzeżenie tego ogłoszenia.** Badania środków przekazu opierających się na druku sugerują, że więcej uwagi skupia się na reklamie znajdującej się na początku niż na końcu czasopisma, raczej na stronie prawej niż na lewej, na drugiej oraz na trzeciej i czwartej stronie okładki. Podobnie w telewizji, ogłoszenia reklamowe w czasie określonego programu przyciągają więcej uwagi niż te, które ukazują się w przerwach między programami.

• **Ruch: ogłoszenia reklamowe ruchome są lepiej dostrzegane niż nieruchome.** Ma to znaczenie w przypadku reklamy telewizyjnej i kinowej. Reklama drukowana może również dawać wrażenie ruchu, na przykład obraz ręki w kolejnych położeniach.

• **Izolacja: dotyczy przedstawienia małej liczby bodźców na względnie pustej przestrzeni,** na przykład przedmiot w środku dużej powierzchni lub kilka słów na niezadrukowanej stronie mogą przyciągnąć uwagę.

• **Nowość: niezwykłe lub niespodziewane bodźce będą lepiej zauważone;** reklama ukazująca się nagle, reklama trójwymiarowa, muzyka lub mowa połączona z drukowaną reklamą w technologii półprzewodnikowej.

Inną możliwą techniką jest łączenie tematu reklamy z ważnym wydarzeniem, które spowodowało zaintereso-

wanie publiczności, ponieważ tkwi ono już w świadomości.

Zakładając, że ogłoszenie reklamowe zostało zauważone, należy spowodować, aby było ono również zapamiętane. Oto niektóre przydatne wskazówki.

• **Konkretne słowa: słowa oznaczające coś konkretnego, jak "drzewo" lub "pies" można łatwo przedstawić wizualnie, natomiast słowa oznaczające takie pojęcia jak sprawiedliwość, słuszność trudno przedstawić wizualnie.** Badania wykazały, że większe szanse tego, iż zostaną zapamiętane, mają przedmioty przedstawione za pomocą określeń konkretnych niż za pomocą pojęć abstrakcyjnych. Oznacza to, że wyroby mające konkretne nazwy będą łatwiej zapamiętywane i przypomniane. Może to mieć szerokie zastosowanie w Polsce w związku z tendencją nadawania wyrobom nazw technicznych.

• **Obrazy: badania sugerują, że przyswajanie nazw firmowych jest łatwiejsze, gdy towarzyszą temu obrazy, prawdopodobnie dlatego, że wiedza może być magazynowana w postaci semantycznej i wizualnej.** Obraz jest wykorzystywany do nadania większej rangi nazwie. Przykłady: Beefeater Gin - dżin halabardników, Red Label Whisky - whisky z czerwoną etykietą. Znaki, które są zwykle przedstawiane wraz z nazwami firmowymi lub towarów, działają również jako wzmacniacze. Klasyycznym przykładem jest trypunktowa gwiazda Mercedesa.

• **Narzędzia pamięciowe pomagają w zapamiętywaniu, zwykle za pomocą znaku towarowego.** Ważna jest ciągłość stylu reklamowego, w tym grafika liter znaku towarowego, znaki przedstawiane wraz z nazwami firmowymi (np. czarny koń z nazwą Lloyd's Bank,





tygrys z nazwą Esso). Ważna jest także ciągłość w przedstawianiu słynnej osoby związanej z wyrobem, tematu muzycznego, akcentu, koloru itp. w połączeniu z wyrobem, wykorzystanie sloganu wraz z nazwą firmy lub wyrobu.

Wykorzystywanie sloganów staje się coraz bardziej powszechne. Mogą one zawierać charakterystykę wyrobu (np. Coca-Cola to jest to!), firmy (np. Toshiba - w kontakcie z jutrem, SAS - linia lotnicza biznesmenów). Do wzmocnienia znaczenia nazwy firmowej można wykorzystać slogan rymowany. Nazwa firmowa może sama przybierać postać sloganu np. Wash and Go - umyj włosy i możesz iść.

• **Powtarzanie: w niektórych okolicznościach najbardziej skuteczne może być częste powtarzanie tekstu reklamowego.** Jeżeli reklama zawiera dużą liczbę informacji, to, aby została przyswojona, musi być wiele razy obejrzana. Zależy to jednak od rodzaju środka przekazu, w którym się ukazuje. W przeciwieństwie do reklamy radiowej i telewizyjnej, reklama drukowana ma swoje własne tempo powtarzalności i w razie potrzeby może być przedrukowywana. Dobrą strategią może być umieszczenie reklamy w czasopiśmie w tym samym czasie, w którym pojawia się w telewizji i w radiu oraz wzajemne powoływanie się. Powtarzanie może być również korzystne w przypadku wyrobów, które cechuje względnie małe zaangażowanie konsumenta albo które mają dużą częstotliwość zakupów (szybko zużywane dobra konsumpcyjne). Należy jednak pamiętać, że powtarzanie reklamy może prowadzić do przyzwyczajenia klientów, jakkolwiek takie techniki, jak zaprzestanie nadawania lub częściowe nadawanie danej reklamy, mogą być wykorzystane do przeciwdziałania tej tendencji.

• **Zaprzestanie.** Człowiek ma tendencję do tworzenia kompletnego obrazu, nawet jeżeli pewne elementy w dziedzinie percepcji zostały przeoczone. Ze względu na dążenie do uzupełnienia brakujących elementów, przedstawianie niekompletnych bodźców jest metodą zwiększania wysiłku odbiorcy reklamy i zaangażowania go.

Zaprzestanie jest w reklamie popularną techniką. Jedną z metod jest podawanie obrazu z niektórymi niewyraźnymi słowami w tekście, aby czytający musiał włożyć nieco wysiłku w przeczytanie. Inną metodą jest podawanie najpierw sloganu, aby dobrze

utrwalił się w pamięci konsumentów, a następnie podanie tego sloganu skróconego, aby konsumenci sami go uzupełnili. Na przykład: "to jest właśnie Sony" może być podane jako "to jest właśnie..."

• **Powoływanie się: jest to proces odwoływania się do świadomości i czyjeś doświadczenia.** Można je pobudzić przez użycie określonego słowa i przedstawienie obrazu, który przyspiesza przypomnienie odpowiednich własnych doświadczeń związanych z wyrobem.

• **Przypominanie:** jednym z największych wyzwań jest upływ czasu między pojawieniem się reklamy a dokonaniem wyboru produktu. Techniki przypominania konsumentom reklamy w punkcie sprzedaży zawierają:

- powtarzanie reklamy w punkcie sprzedaży w postaci plakatów, obrazów wideo,
- wystawę sprzedawanych wyrobów, - umieszczanie obrazu z reklamy na opakowaniu wyrobu lub na stanowisku wystawowym.

Reklama w Polsce nie jest już nowością. Reklamujący muszą poświęcać wiele uwagi skuteczności swoich ogłoszeń reklamowych. Powinny one być zauważone i zapamiętane (przypomniane). Podane w artykule techniki stosowania reklamy należy wykorzystać jako pożyteczną listę pomocną dla polskich menedżerów zajmujących się reklamą. Zawsze jednak najpierw należy ustalić, jak efektywna jest istniejąca reklama, ale aby to stwierdzić, trzeba mierzyć i obserwować swoją reklamę wykorzystując odpowiednie techniki badania widowni.

Richard Floyd Nicholls

Autor jest konsultantem na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

1) FRANZ J.: Za co 95 mld dol? Ogłoszenia reklamowe możliwe do zapomnienia w 1985 r., Advertising Age, 3 marca 1986, nr 57.

2) KELLER K.L.: Czynniki pamięci w reklamie: efekty wyszukiwania w pamięci związane z oceną wyrobów., Journal of Consumer Research, grudzień 1987, s. 316-333.
3. Szczegóły technik, patrz NICHOLLS R.F.: Strategia reklamy. Przegląd Organizacji, grudzień 1991, s. 20-22.

Przedmiotem rozważań jest średniej wielkości (nieco ponad 100 mld zł. sprzedaży w 1991 r.) przedsiębiorstwo państwowe w jednym z niewielkich miast polskich.

Jeszcze na początku ubiegłego roku kierownictwo scharakteryzowało ogólną sytuację firmy jako średnią. Opinia banku, najważniejszego wierzyciela, również była pozytywna. Jednakże od połowy 1991 roku stan finansów firmy systematycznie się pogarszał. Tendencja ta początkowo nie była zbyt wyraźna, jednakże kolejne miesiące rozwiewały nadzieje na przejściowy charakter symptomów zbliżającego się kryzysu. Następstwa kłopotów finansowych firmy mogłyby mieć wymiar regionalny, z uwagi na jej kluczowe znaczenie dla lokalnego rynku pracy. Całość niekorzystnych zmian dodatkowo pogłębiała sytuacja w otoczeniu firmy: w wymiarze obiektywnym fakt ustabilizowania kursu złotego, zaś w subiektywnym - "nie-wzruszone" korzystanie nieomal wyłącznie z usług jednego i tego samego od lat pośrednika w handlu zagranicznym. Czynniki te były istotne, bowiem w wartości sprzedaży zdecydowanie dominuje eksport, głównie na wymagające rynki zachodnie.

Atutem przedsiębiorstwa jest produkt sprzedawany w wielu odmianach na prawie wszystkich kontynentach. Przedsiębiorstwo potencjalnie dysponuje dużymi możliwościami w zakresie produkt-mixu.

Zbadano zatem kondycję finansową przedsiębiorstwa w roku 1991 oraz w porównaniu z rokiem 1990. Wskaźnik bieżący (current ratio) w 1991 r. wyniósł 0,92 co oznacza, iż przedsiębiorstwo nie było w stanie na bieżąco regulować swoich zobowiązań. Poziom bieżących aktywów był bowiem niższy od wartości bieżących zobowiązań. Dodatkowo jeszcze zanotowano spadek tego współczynnika w stosunku do roku 1990, gdy wyniósł 0,99. Po wyeliminowaniu z rozważań stanu zapasów (średniorocznego) okazało się, iż tzw. wskaźnik szybki (quick ratio) osiągnął w 1991 r. bardzo niski poziom, zaledwie 0,50 - przy jednoczesnym obniżeniu się z 0,69 w roku poprzednim. Jednocześnie nastąpił wysoki (o ponad 110%) wzrost średniorocznego stanu zapasów (average inventories) w stosunku do roku 1990.

Trzeba więc stwierdzić, iż przedsiębiorstwo charakteryzują stałe problemy z regulowaniem bieżących zobowiązań - jest "niepiętne".

Wszystkie podstawowe wskaźniki zyskowności w 1991 r. wykazały

Janusz Kroik, Andrzej Lipowicz, Milleniusz Nowak

Case

Przejście do zarządzania marketingowego

spadek. Stopa zysku brutto (gross profit margin) wykazała wartość ujemną. Jest to bardzo poważny sygnał strategiczny dla kierownictwa przedsiębiorstwa. Ujemna wartość tego wskaźnika wynika z przewagi kosztów sprzedaży (cost of sales) nad sprzedażą netto (net sales). Zwraca uwagę wzrost, w porównaniu z r. 1990, kosztów sprzedaży (cost of sales) o 58%, podczas gdy sprzedaż netto (net sales) wzrosła (w cenach bieżących) o 21% (nota bene znacznie poniżej poziomu inflacji). Podobnie ujemną wartość wykazała stopa zysku netto, która przekroczyła minus 20%.

Ogólnie - firma charakteryzuje się ujemną zyskownością, w przeciwieństwie do jej wyników w 1990 r.

W charakterze zadłużenia firmy, w stosunku do roku 1990, nastąpiła zmiana jakościowa, w negatywnym kierunku. O ile jeszcze wartość relacji długu (długoterminowego) do kapitału (sumy funduszy założycielskiego i przedsiębiorstwa) nie musi budzić niepokoju, to wartość (ujemna) wskaźnika pokrycia obsługi długu (debt coverage ratio) wskazuje, iż firma w 1991 roku utraciła zdolność wywiązywania się z zobowiązań w stosunku do swoich wierzycieli. Ponadto nastąpiło wydłużenie się okresu ściągania należności (average collection period) z 46 dni w 1990 r. do 75 dni w r. 1991 - co dodatkowo jeszcze wpływa negatywnie na zdolność do regulacji bieżących zobowiązań firmy.

W wyniku przeprowadzonych analiz stwierdzono brak płynności finansowej; spadek, szczególnie wyraźny w drugiej połowie roku, wartości sprzedaży; wzrost wartości i spadek rotacji zapasów; ujemną zyskowność; ujemną efektywność sprzedaży; niezdolność do spłat stałych zobowiązań (odsetek); wydłużający się okres ściągania należności.

Przeprowadzone badania wszystkich sfer działalności przedsiębiorstwa

pozwoły na sformułowanie szeregu wniosków kierunkowych dla zarządzających przedsiębiorstwem (1). Oto ważniejsze z nich:

1. Główna przyczyna kłopotów finansowych przedsiębiorstwa to zmniejszająca się wartość sprzedaży. Trudno przypuszczać, że ta tendencja odwróci się bez żadnych działań przedsiębiorstwa, biorąc pod uwagę zdecydowaną dominację eksportu w wartości sprzedaży firmy oraz stosowaną przez państwo politykę kształtowania kursu złotego wobec innych walut.
2. Rysuje się wyraźnie pilna potrzeba opracowania planu uzdrowienia firmy.
3. Istnieje również pilna potrzeba opracowania strategii długookresowej przedsiębiorstwa.
4. Wskazuje się na konieczność opracowania, w trybie pilnym, krótko- i długookresowego planu marketingowego dla przedsiębiorstwa.
5. Istnieje pilna potrzeba znalezienia zewnętrznych źródeł finansowania planu uzdrowienia firmy oraz jej późniejszego rozwoju.
6. Podkreśla się konieczność zrewidowania polityki przedsiębiorstwa w odniesieniu do warunków zawieranych kontraktów na sprzedaż wyrobów; dotyczy to zwłaszcza warunków płatności.
7. Podkreśla się konieczność nawiązania znaczących kontaktów także z innymi pośrednikami w eksporcie. Jak dotąd, nieomal całość eksportu realizowano bowiem przez jedną tylko centralę handlu zagranicznego, a własne biuro handlu zagranicznego miało marginalne znaczenie.
8. Sugeruje się, biorąc pod uwagę również duże znaczenie przedsiębiorstwa dla regionu, opracowanie "własnej drogi prywatyzacyjnej".

Jednocześnie pojawiło się pytanie: Czy struktura organizacyjna przed-

siębiorstwa jest "kryzysogenna"; jeśli tak - jakie działania trzeba by podjąć, aby dostosować charakter zarządzania przedsiębiorstwem do zmienionych warunków funkcjonowania oraz jakiego rodzaju zmiany organizacyjne należałyby przedsięwziąć?

Cele ogólnej analizy struktury organizacyjnej zakładały uzyskanie oceny struktury w obrębie dwóch zagadnień. Pierwsze dotyczyło oceny charakterystyki formalnej struktury na tle ogólnie uznanych normatywów, gwarantujących formalną, wewnętrzną sprawność organizacyjną struktury. Drugie związane było z oceną dopasowania typu struktury do otoczenia, które ma wpływ na funkcjonowanie organizacji. W tym przypadku analiza struktury rozpatrywana była na tle takich cech otoczenia, jak konkurencja, dynamika i względna niestabilność, niepewność (2).

Pierwszy problem analizowano wykorzystując zbiór normatywów dotyczących średniej i potencjalnej rozpiętości kierowania oraz poziomu zatrudnienia.

Drugi problem uwzględnił kryterium sprawności organizacji dla oceny relacji "cechy struktury - cechy otoczenia".

Źródłem danych do analizy były: z jednej strony dokumentacja organizacyjna, aktualny schemat organizacyjny, wyniki wywiadów prowadzonych w przedsiębiorstwie, charakterystyczne i dodatkowe informacje uzyskane z działu organizacji, z drugiej zaś - zestaw zalecanych normatywów i procedur analizowania struktury organizacyjnej podany w literaturze z zakresu projektowania systemów zarządzania (3) oraz zalecane własności struktury organizacyjnej w sytuacji zdefiniowanego otoczenia oparte na badaniach w przedsiębiorstwach działających w warunkach gospodarki rynkowej.





Jak dotąd, badane przedsiębiorstwo funkcjonuje w układzie trzech pionów funkcjonalnych z wyraźnie wydzielonymi podpionami głównych specjalistów. Pion dyrektora naczelnego charakteryzuje formalnie duże rozproszenie organizacyjne funkcji działalności spowodowane dużą liczbą (dziesięć) wydzielonych komórek organizacyjnych II stopnia. W pionie zastępcy dyrektora ds. technicznych wyróżnia się sześć komórek II stopnia z uwagi na funkcjonowanie trzech podpionów (utrzymanie ruchu, obrót towarowy, produkcja). W pionie tym skoncentrowane zostały główne funkcje przedsiębiorstwa tworząc wyraźną niezależność (i odpowiedzialność) funkcjonalną pionu w stosunku do pozostałych pionów. W układach takich bez wprowadzenia specjalnych mechanizmów zabezpieczających sfera produkcji wyznacza ramy współdziałania dla pozostałych sfer funkcjonowania firmy.

Tradycyjne funkcjonalne struktury sprawdziły się w warunkach braku ostrej konkurencji rynkowej, a struktury

dywizjonalne - w warunkach przeciwnych (4). Warunki do wprowadzenia pełnej struktury dywizjonalnej w tym przedsiębiorstwie nie istnieją, natomiast realne jest zbliżenie się do takiego typu struktury przez tworzenie samodzielnych jednostek produkcyjnych lub usługowych.

Przyjęty model zachowania przedsiębiorstwa wobec rynku jest współcześnie jednym z elementów sukcesu, jedną z cech odróżniającą skuteczne zarządzanie od nieskutecznego. Struktura organizacyjna tego przedsiębiorstwa odpowiada zdecydowanie strukturalnym organizacyjnym przedsiębiorstw realizujących "orientację produkcyjną".

Pion techniczno-produkcyjny, w obecnym kształcie obejmujący m.in. kontrolę jakości, a nawet sprzedaż (!), potwierdza istnienie prymatu produkcji nad wszystkimi innymi funkcjami przedsiębiorstwa. Struktura taka w naturalny sposób sprzyja doborowi programu produkcyjnego tak, aby był on wygodny

z punktu widzenia procesów wytwórczych, problem atrakcyjności rynkowej produktu i jego rentowności spychając na drugi plan.

Natomiast sytuacja rynkowa (szczególnie na rynku krajowym), potwierdzona systematycznie coraz słabszymi wynikami finansowymi, wyraźnie wskazuje na odwrócenie relacji między klientem a sprzedawcą, na konieczność dostosowania się producenta do życzeń i wymagań klientów. Oznacza to konieczność zmiany struktury organizacyjnej w taki sposób, aby odpowiadała wymaganiom "orientacji marketingowej".

Ponadto, co wykazała ogólna analiza struktury organizacyjnej, w przedsiębiorstwie dominuje zbyt mała rozpiętość kierowania - struktura organizacyjna jest wysmuklona. Konieczne jest jej spłaszczenie w celu uzyskania wyższej sprawności procesu zarządzania.

Obowiązująca obecnie struktura organizacyjna charakteryzuje się zatem

Akademia Controllingu

prowadzi kompleksowe usługi w dziedzinie
controllingu

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

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

OSRODEK DORADZTWA I TRENINGU KIEROWNICZEGO

80-286 Gdańsk, ul. Jaśkowa Dolina 78

tel.: 41-10-65, 41-02-22, 41-13-85

tlx: 0512346

rozbudowanym pionem techniczno-produkcyjnym. W trakcie badań diagnostycznych stwierdzono, że ten stan formalny jest zgodny ze stanem faktycznym tzn. występuje znaczna dominacja sfery produkcji nad pozostałymi obszarami działalności, a zwłaszcza nad sferą sprzedaży. W praktyce oznacza to, że zarządzanie przedsiębiorstwem ma tradycyjny, w polskich warunkach, produkcyjny charakter.

Zmiana struktury organizacyjnej musi być rozpoczęta od gruntownych przekształceń strukturalnych dotyczących pionu techniczno-produkcyjnego. Wobec wyników przeprowadzonych prac diagnostycznych oraz uwzględniając wewnętrzne i zewnętrzne uwarunkowania funkcjonowania firmy zaproponowano **ograniczenie zakresu działania i kompetencji pionu produkcji do spraw organizacyjnych i efektywnego ekonomicznie realizowania zadań wytwórczych wynikających z decyzji generowanych w nowo utworzonym pionie marketingu. Pion marketingu przejmie całość zadań, kompetencji i odpowiedzialności za kreowanie produkcji i sprzedaż wyrobów.**

W pionie produkcji wyodrębniono trzy duże komórki organizacyjne charakteryzujące się znaczną samodzielnością organizacyjną i ekonomiczną: wydział utrzymania ruchu i inwestycji oraz dwa wydziały produkcyjne.

Wydział utrzymania ruchu i inwestycji powstaje z połączenia wszystkich komórek organizacyjnych podporządkowanych dotychczas głównemu specjalście ds. rozwoju i utrzymania ruchu z jednoczesnym dokonaniem korekt ich działania.

Pierwszy wydział produkcyjny, zasadniczo wytwarzający półfabrykaty, powstanie poprzez dołączenie do jednego z obecnych wydziałów działu głównego technologa i oraz ulokowanie w nim wszystkich tych zadań, które dotychczas realizowane były przez dział: zaopatrzenia, przygotowania produkcji, kontroli jakości, utrzymania ruchu, a które w bezpośredni sposób warunkują osiągnięcie celu wydziału. Celem wydziału w nowych warunkach organizacyjnych będzie wytwarzanie wyrobów i półfabrykatów w ilościach, gatunkach, asortymentach i kierunkach określonych w zleceniach produkcyjnych przy zastosowaniu kryterium minimalizacji kosztów własnych. Zlecenia produkcyjne wystawiane będą na wyroby gotowe

przez dział sprzedaży, a na półfabrykaty przez drugi wydział produkcyjny. Wydział ten samodzielnie będzie określał wielkość, asortyment i harmonogram uruchamianej u siebie produkcji, tak aby zlecenia produkcyjne zrealizowane zostały zgodnie z ustaleniami w nich zawartymi (termin, asortyment, ilość, gatunek) przy możliwie najniższych nakładach finansowych. Wydział będzie jednostką organizacyjną pozostającą na wydzielonym rachunku ekonomicznym. Towarzyszyć temu będzie duża samodzielność decyzyjna w zakresie spraw osobowych, organizacyjnych, ekonomiki działania itd., a zatem wewnętrzna organizacja oraz określenie szczegółowych zadań dla poszczególnych ogniw organizacyjnych musi być domeną kierownika wydziału.

Drugi wydział produkcyjny, wytwarzający produkty gotowe, powstanie poprzez dołączenie do wydziału obecnie mu odpowiadającego działu przygotowania produkcji, działu postępu technicznego i racjonalizacji oraz ulokowanie w nim wszystkich tych zadań, które dotychczas realizowane były przez dział: zaopatrzenia, przygotowania produkcji, kontroli jakości, utrzymania ruchu, a które w bezpośredni sposób warunkują osiągnięcie celu wydziału. Celem wydziału w nowych warunkach organizacyjnych będzie realizacja zamówień działu sprzedaży na wyroby gotowe w ilościach, gatunkach, asortymentach i terminach określonych w tych zamówieniach przy zastosowaniu kryterium minimalizacji kosztów własnych.

Zlecenia na wyroby gotowe wystawiane będą przez dział sprzedaży. Wydział zdobienia samodzielnie będzie określał wielkość, asortyment i harmonogram produkcji z wykorzystaniem elementów zamawianych na wydziale półfabrykatów, tak aby zlecenia zrealizowane zostały zgodnie z ustaleniami w nich zawartymi (termin, asortyment, ilość, gatunek) przy możliwie najniższych nakładach finansowych.

Wydział będzie jednostką organizacyjną pozostającą na wydzielonym rachunku ekonomicznym. Towarzyszyć będzie temu duża samodzielność decyzyjna w sprawach osobowych, organizacyjnych, ekonomiki działania itd., a zatem wewnętrzna organizacja oraz określenie szczegółowych zadań dla poszczególnych ogniw organizacyjnych musi być domeną kierownika wydziału.

Celem nowo utworzonego pionu marketingu jest zapewnienie sprawnej sprzedaży pożądaných przez klientów wyrobów. Swoje podstawowe funkcje realizuje poprzez pracę trzech działów: marketingu, sprzedaży i transportu.

Dział marketingu pełni funkcję komórki sztabowej mającej za zadanie wypracowanie decyzji inicjujących i koordynujących działania przedsiębiorstwa w sferze mixu marketingowego, w tym zwłaszcza decyzji dotyczących osiągania określonych celów rynkowych oraz planowania i organizowania komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem (mix promocji) oraz nowych wyrobów zgodnych z aktualnymi gustami i życzeniami klientów. Dział ten zapewnia funkcjonowanie systemu informacji marketingowej w przedsiębiorstwie, w tym prowadzenie, w miarę potrzeb, badań marketingowych.

Dział sprzedaży jest komórką organizacyjną zajmującą się opieką nad klientami od momentu uzyskania z nimi pierwszego kontaktu aż do dostarczenia towaru i rozliczenia się z nimi, a także utrzymującą z klientem dalsze kontakty w celu uzyskania i wzmocnienia motywów do ponownego zakupu, a więc uzyskania efektu lojalności wobec firmy.

Dział sprzedaży jest jedyną komórką organizacyjną wystawiającą zlecenia produkcji na wyroby gotowe do obydwu wydziałów produkcyjnych. Zlecenia wystawiane są na podstawie otrzymanych zamówień i rozeznania rynku, po konsultacji z wydziałami odnośnie możliwości technicznych i terminów realizacji. Działowi sprzedaży podporządkowane są bezpośrednio magazyny wyrobów gotowych.

Dział prowadzi kompleksową obsługę klientów, w tym zagranicznych, co oznacza włączenie do działu pracowników dotychczasowego Biura Handlu Zagranicznego.

Rozważenia wymaga również utworzenie tzw. zewnętrznej służby sprzedaży na rynku krajowym w wyniku identyfikacji i zorganizowania nowych, sprawnych kanałów dystrybucji. Może ona np. przybierać postać akwizytorów dostarczających produkty firmy klientom na terenie całego kraju lub stałych regionalnych przedstawicieli handlowych, którzy zabiegać będą o zamówienia na oferowane produkty.





Dział transportu jest komórką organizacyjną świadczącą usługi transportowe na rzecz przedsiębiorstwa, zwłaszcza dla wydziałów produkcyjnych i działu sprzedaży. Usługi transportowe świadczone są na zasadzie konkurencyjności, tzn. zlecniodawca kieruje się przede wszystkim jakością i ceną świadczonych usług i może wykorzystać środki transportowe spoza przedsiębiorstwa.

W pionie dyrektora naczelnego dokonano zdecydowanego zmniejszenia liczby komórek II stopnia z dziesięciu do sześciu. Jednocześnie zmodyfikowano kompetencje tych komórek biorąc pod uwagę m.in. proponowane rozwiązania w sferze nieprodukcyjnej (5) działalności przedsiębiorstwa.

Zakres działalności i kompetencje pionu ekonomiczno-finansowego zostały dostosowane do proponowanej struktury organizacyjnej ze szczególnym uwzględnieniem nowo powstałego pionu marketingowego oraz wprowadzeniem zasad ograniczonej samodzielności, również finansowej, niektórych jednostek organizacyjnych przedsiębiorstwa.

Zmiana sposobu zarządzania przedsiębiorstwem na zarządzanie marketingowe powinna umożliwić skuteczną realizację głównego celu działania, którym jest maksymalizacja zysku. Zysk jest wypadkową wielkości i struktury sprzedaży, ceny oraz poziomu własnych kosztów wytwarzania. Wewnętrzna organizacja przedsiębiorstwa powinna wyraźnie określać sposób uczestniczenia głównych komórek organizacyjnych w realizacji celu przedsiębiorstwa.

Ogólna analiza struktury kosztów oraz obszarów działania, kompetencji i odpowiedzialności podstawowych komórek organizacyjnych w proponowanej strukturze organizacyjnej, wskazuje na występowanie kilku głównych miejsc powstawania kosztów. Są to obydwie wydziały produkcyjne oraz wydział utrzymania ruchu i inwestycji, a także dział transportu. Tak więc można przyjąć, że komórki te uczestniczą w maksymalizacji zysku przedsiębiorstwa poprzez realizację nałożonych na nie zadań produkcyjnych i usługowych przy zastosowaniu kryterium minimalizacji kosztów własnych.

Kreowanie wielkości produkcji oraz ceny jest domeną działu sprzedaży, co jednoznacznie określa sposób wpływa-

nia tego działu na realizację celu przedsiębiorstwa. Pozostałe komórki organizacyjne spełniają głównie rolę usługowo-informacyjną i praktycznie trudno jest określić jednoznaczny ich wpływ na zyski przedsiębiorstwa.

Sposób uczestniczenia poszczególnych komórek organizacyjnych w realizacji celu przedsiębiorstwa wskazuje, które komórki powinny zostać usamodzielnione pod względem organizacyjno-ekonomicznym. Są to: wydział półfabrykatów, wydział wyrobów gotowych, wydział utrzymania ruchu i inwestycji, dział transportu i dział sprzedaży.

Usamodzielnienie organizacyjno-ekonomiczne powyższych komórek polegać będzie z jednej strony na przekazaniu im zasadniczych kompetencji i przyporządkowaniu odpowiedzialności za wszelkie decyzje i działania im towarzyszące, z drugiej zaś na wdrożeniu określonych reguł ekonomicznych pozwalających powiązać cele poszczególnych komórek i ludzi tam zatrudnionych z celami przedsiębiorstwa.

Samodzielność ekonomiczna poszczególnych komórek organizacyjnych określona będzie za pośrednictwem Wewnętrznego Systemu Ekonomicznego (WSE), opartego na następujących głównych założeniach:

a) przyjęcie formuły kosztowej do ustalenia wielkości środków finansowych będących do dyspozycji komórki dla: wydziałów produkcyjnych, wydziału utrzymania ruchu i inwestycji, działu transportu,

b) przyjęcie formuły zyskowości do ustalenia wielkości środków finansowych będących do dyspozycji działu sprzedaży, z zastosowaniem prowizyjnego naliczania budżetu dla tej jednostki.

Obsługa WSE pod względem ewidencyjno-księgowym realizowana byłaby przez dział księgowości i finansów. Ewidencja powinna uwzględniać faktycznie ponoszone koszty na poszczególne komórki organizacyjne, stawia to zarazem wyższe od dotychczasowych wymagania rachunkowości firmy.

Na zakończenie rozważmy jeszcze ograniczenia i zagrożenia leżące na drodze do realizowania proponowanych rozwiązań. Przede wszystkim należy tu wskazać na kompromisowy charakter wielu z nich. Wynika on z konieczności uwzględniania realiów funkcjonowania

przedsiębiorstwa, a zwłaszcza ograniczonych możliwości pozyskania personelu odpowiedniego do realizacji zadań związanych z funkcjonowaniem firmy w nowym układzie organizacyjnym. Uwagi te dotyczą przede wszystkim pionu marketingowego, gdzie najtrudniej będzie firmie skompletować wykwalifikowany, efektywny zespół. Poza tym można przypuszczać, iż sfera marketingowa będzie się rozwijać w tym przedsiębiorstwie bardzo intensywnie, stąd też w przyszłości jej zorganizowanie wewnętrzne będzie jeszcze bliższe współcześnie preferowanym wzorcom (6), np. poprzez wyodrębnienie komórek odpowiadających innym funkcjom marketingowym. Jednakże na obecnym etapie, gdy sfera marketingowa w tej firmie jest dopiero tworzona, wdrożenie proponowanych rozwiązań wydaje się być realne. Jednocześnie zwraca się uwagę, iż zmiany strukturalne mogą dać efekt finansowy dopiero w dłuższej perspektywie. Niemniej wyszczególnione na wstępie wnioski o charakterze ogólnym w wielu przypadkach ściśle wiążą się z działaniami w sferze marketingowej, których efekty mogą być osiągnięte w stosunkowo krótkim czasie.

J. Krok, A. Lipowicz, M. Nowak

Autorzy są pracownikami naukowymi Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej. Rozważania oparto na wynikach pracy zespołu, w skład którego wchodziło również: M.W.BROL, M.CIURLA - pracownicy naukowcy Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej.

- 1) Po wykonaniu analiz stanu firmy rada pracownicza powołała nowego dyrektora.
- 2) Znaczenie takich analiz podaje m.in. HOPEJ M. Struktura organizacyjna a sprawność organizacji, "Przegląd Organizacji", 1/92.
- 3) Wykorzystano: STRZELECKI T., Badanie i projektowanie systemów zarządzania, IWZZ, W-wa 1986 r.
- 4) RUMELT P.R., Strategy, Structure and Economic Performance, Boston, 1974.
- 5) M.in. mieszkań, hoteli pracowniczych i ośrodków wczasowych.
- 6) Por.np. KOTLER Ph., Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation, and Control, Prentice-Hall International Editions, 7th ed., 1991, pp.689-702 oraz DORNIS P., DWORZECKI Z., FELDHAAR H.B., Służby marketingowe przedsiębiorstwa.

Szwajcarzy w Lublinie

Niestrudzony w organizowaniu seminariów z udziałem specjalistów zachodnich strefy niemieckojęzycznej - profesor Zbigniew Szeloch z UMCS, tym razem (15-16.V.1992) zaprosił ekspertów z SCG - St. Gallen Consulting Group.

Szwajcarzy tłumaczyli uczestnikom seminarium, jakie są dzisiaj najważniejsze problemy zarządzania firmą, przy czym chodziło głównie o firmę działającą w otoczeniu rynkowym. Dla tego rodzaju firmy centralna orientacja w zarządzaniu to orientacja na człowieka - tego, który jest klientem (marketing strategiczny) i tego będącego pracownikiem firmy (zarządzanie personelem, controlling). W dodatku ta orientacja na człowieka rozgrywa się głównie w sferze psychologicznej. Np. w marketingu strategicznym kwestia ceny jest bardziej problemem psychologicznym niż ekonomicznym. Na pytanie jednego z uczestników seminarium o to, jak w firmach szwajcarskich ustala się ceny, referent odpowiedział: "Nie ma pojęcia prawidłowej (sprawiedliwej?) ceny. Dobra cena to ta, którą zapłaci klient". Jeśli np. zegarek plastikowy, produkowany po koszcie 2-3 franków szwajcarskich, jako unikatowy wytwór dla kolekcjonerów osiąga cenę kilkuset franków, to wszystko w porządku.

Bowiem w tym przypadku chodzi nie o czasomierz, tylko o "styl życia".

Dr H.R.German w prelekcji zatytułowanej "Zarządzanie personelem" jako cztery główne strategie kierownictwa w tym zakresie wymienił:

- 1) Uświadomienie pracownikom celów przedsiębiorstwa, ukazywanie wizji jego rozwoju.
- 2) Uświadomienie sensu zadań wykonywanych na poszczególnych stanowiskach w powiązaniu z celami przedsiębiorstwa, aby poprzez ukazanie roli części w całości uzyskać utożsamienie się pracowników ze strategią rozwojową firmy.
- 3) Uzyskanie zaufania załogi do polityki przedsiębiorstwa.
- 4) Uświadomienie sobie, że zarządzanie personelem jest przede wszystkim problemem psychologicznym.

Niezależnie od tego, iż wymienione strategie już kiedyś "przerabialiśmy", choć zapewne w innym stylu, trzeba stwierdzić, że to nie są strategie zarządzania personelem "tu i teraz". Dawali temu wyraz dyskutanci, wskazując, że "tu i teraz" głównymi problemami w zarządzaniu personelem są kwestie płacowe i stabilizacji zatrudnienia. Pokrywa się to zresztą z teoretycznymi typologiami potrzeb pracowniczych (Masow,

Hertzberg, Huges i inni). Najpierw muszą być zaspokojone potrzeby podstawowe, elementarne takie jak: minimum socjalne, poczucie bezpieczeństwa itp., a dopiero potem można mówić o potrzebach wyższego rzędu, takich jak potrzeba ponoszenia odpowiedzialności czy potrzeba samorealizacji.

Można więc zgodzić się z dr H.Hubschnidem, że specjalista od controllingu w firmie to ktoś, kogo głównym zadaniem jest "sprzedawanie" celów przedsiębiorstwa jego pracownikom. Z jedną tylko poprawką. W Szwajcarii dzisiaj "sprzedaje się" cele firmy pracownikom w zamian za satysfakcją osobistą. W Polsce dzisiaj można - jak się wydaje - ewentualnie prowadzić tego rodzaju "transakcje" głównie za pośrednictwem ekwiwalentów materialnych.

Zb.Mar

Ps. W gmachu Rektoratu UMCS, gdzie odbywało się seminarium, nabyłem z przeceny skrypt Mariana Zdyba pt. "Zarys historii myśli organizatorskiej", firmowany przez tamtejszy Wydział Prawa i Administracji (Lublin, 1987). We fragmencie zatytułowanym "Współczesne kierunki rozwoju nauki organizacji" M.Zdyb pisząc o koncepcjach nurtu tradycyjnego

wybiegających w przyszłość stwierdza: *Wyróżnić tu można chociażby szkołę dyrektorów General Motors, szkołę Sheldona lub szkołę J.D. Mooneya i A.C. Reileya. Szkoła dyrektorów General Motors wstawiła się przede wszystkim opracowaniem słynnych czterech zasad organizacji (koordynacja, hierarchia, specjalizacja oraz zasada "sztabu i linii") oraz koncepcji embriogenezy i morfogenezy w badaniach organizacyjnych. Mooney i Reiley byli prekursorami badań o charakterze uniwersalnym, usiłujących dociec istoty nie konkretnej organizacji np. przedsiębiorstwa, ale organizacji w ogóle. Dalej M.Zdyb charakteryzuje dorobek O.Sheldona.*

Nie wiem, skąd M.Zdyb wyniósł przeświadczenie o istnieniu trzech wymienionych wyżej szkół w nauce organizacji, ponieważ nie przywołuje tu (podobnie jak w innych miejscach) żadnych źródeł. Jest to jednak oczywiste nieporozumienie. Rzecz w tym, że to właśnie Mooney i Reiley byli owymi dyrektorami General Motors. A więc w tym przypadku chodzi o dwie, a nie trzy szkoły. No cóż, Konstanty Grzybowski, nieżyjący już profesor Uniwersytetu Jagiellońskiego, zwykł był mawiać: "historia nie jest nauką łatwą ani małą". Okazuje się, że maksyma ta sprawdza się również w odniesieniu do historii myśli organizatorskiej...

Tadeusz Waśniewski, Zbigniew Miklewicz

Analiza papierów wartościowych - obligacje

Decyzja o zakupie papierów wartościowych o stałym oprocentowaniu wymaga uwzględnienia kilku aspektów, obejmujących(1):

- rentowność,
- końcową wartość kapitału,
- ryzyko kursowe w przypadku wcześniejszej sprzedaży na giełdzie,
- ryzyko likwidacji (wypowiedzenia) przez emitenta,
- ryzyko walutowe.

Pierwszy z wymienionych elementów odzwierciedlany jest przez oprocentowanie obligacji. Wyróżnia się trzy rodzaje stóp odsetkowych: stopę nominalną, bieżącą i efektywną. Oprocentowanie nominalne to takie, według którego emitent płaci odsetki stosownie do ustalonych warunków emisji (najczęściej są one wydrukowane na obligacji). Stopa bieżąca wynika ze stosunku wielkości odsetek za rok, obliczony według stopy nominalnej, do bieżącej ceny (kursu) obligacji. Według tej wielkości nalicza "na bieżąco" odsetki każdy nowy właściciel danego papieru wartościowego. Efektywna stopa odsetkowa jest formą stopy bieżącej, którą koryguje się o różnicę między nominalną a bieżącą ceną obligacji. Różnica ta zostaje przeliczona przez cały okres, jaki pozostał do momentu ostatecznego wykupu obligacji przez emitenta. Stąd też uwzględnia się wszystkie płatności, które uzyskuje inwestor oraz wielkość długu z uwzględnieniem wszystkich zobowiązań, wynikających z danej konstrukcji warunków finansowych emisji i zakupu. Aspekt ten jest szczególnie ważny z dwóch powodów. Po pierwsze przedstawiona koncepcja umożliwia porównanie różnych form obligacji. Po drugie pozwala ona na włączenie do rachunku różnic emisyjnych (agio, disagio) oraz wariantów wykupu przez emitenta obligacji powyżej (agio) lub poniżej (disagio) wartości nominalnej. Tym samym oprocentowanie efektywne jest miarą umożliwiającą porównanie wszystkich alternatywnych modeli obligacji w powiązaniu z kompleksowym ujęciem zysków i kosztów inwestora.

Oprocentowanie efektywne "e" obliczane jest według wzoru:

$$e = \frac{L}{D}$$

e - oprocentowanie efektywne,
L - nadwyżka płatnicza,
D - dług.
Wymienione elementy mogą być przedstawione bardziej szczegółowo. Wartość L ilustruje następujący wzór(2):
gdzie:

$$L = R - A + N \sum_{k=1}^n P_k$$

R - cena wykupu obligacji przez emitenta,
A - cena zakupu obligacji przez inwestora,
N - wartość nominalna obligacji,
 P_k - odsetki w skali rocznej,
n - liczba lat.

Nadwyżka płatnicza jest wielkością uzależnioną od konstrukcji obligacji. Może ona obejmować takie składniki, jak: skumulowaną kwotę odsetek, disagio - tj. dyskonto z jakim inwestor kupuje obligacje poniżej ceny nominalnej oraz agio - tj. nadwyżkę uzyskiwaną przez inwestora w przypadku wykupu obligacji przez emitenta powyżej wartości nominalnej.

Stać wartość stopy oprocentowania efektywnego relatywizowana jest na jednostkę czasu (rok) oraz dług (D) w punkcie k (k=0,1,...,n-1). Zachowana jest przy tym zależność: $D_0 = R$ oraz $D_n = R$. Ogólnie wartość długu w dowolnym punkcie k>0 przedstawia równanie:

$$D_k = (1+e)D_{k-1} - P_k$$

gdzie:
 P_k - kwota odsetek płatnych w punkcie k.
Praktyczne wykorzystanie koncepcji oprocentowania efektywnego wymaga dalszych przekształceń oraz wprowadzenia dodatkowych elementów do wzorów. W przypadku analizy obligacji

należy włączyć uzupełniające elementy a i r. Przy czym:

$$a = \frac{A}{N} \quad \text{oraz} \quad r = \frac{R}{N}$$

Wartość a ilustruje relację ceny zakupu, natomiast r - ceny wykupu obligacji do jej wartości nominalnej. Po wprowadzeniu szeregu uzupełnień ostateczny wzór na oprocentowanie efektywne przyjmuje postać(3):

$$e = \frac{p}{a} + \frac{r-a}{a} \cdot \frac{e}{(1-e)^n - 1}$$

Wartość "e" otrzymywana jest poprzez kolejne kroki iteracyjne.

Omówioną procedurę można przedstawić na przykładzie najprostszej konstrukcji finansowej obligacji.

Przykład:

Obligacja została sprzedana przez emitenta z 20% dyskontem (a=80%) oprocentowanie w skali roku wynosi 11,2% (p=11,2%), a odsetki płacone są jednorazowo na koniec roku. Emitent wykupuje obligację po 20 latach (n=20) z bonifikatą wynoszącą 4% ceny emisyjnej (r=104%). Przy zastosowaniu przedstawionego wzoru oprocentowanie efektywne tej obligacji wynosi:

$$e = \frac{11,2}{80} + \frac{104 - 80}{80} \cdot \frac{e}{(1+e)^{20} - 1}$$

$$e = 14\% + 30\% \cdot \frac{e}{(1+e)^{20} - 1}$$

$$e = 14,32\%$$

Kolejne kroki iteracyjne (przybliżenia)

| L.p. | Wartość "e" | Błąd absolutny |
|------|-------------|----------------|
| 0 | 15,5 | 1,18253% |
| 1 | 14,27596 | -0,04151% |
| 2 | 14,3190 | 0,00156% |
| 3 | 14,31741 | -0,00006% |
| 4 | 14,31747 | 0,00000% |

Uwzględnienie innych wariantów obligacji (np. odsetki płatne wielokrotnie w ciągu roku, dopłaty lub częściowe spłaty kapitału, inne) wymaga dalszych modyfikacji wzoru. Inwestor może na podstawie otrzymanych wielkości "e" dla całego szeregu wariantów różniących się co do parametrów konstrukcyjnych wybrać model o najwyższej rentowności. Należy tu jednak zaznaczyć, że oprocentowanie efektywne nie przesądza jeszcze o późniejszym giełdowym kursie obligacji, który uzależniony jest także od poziomu inflacji i rynkowej ceny pieniądza (stopa depozytów bankowych), obrotów na giełdzie, renomy emitenta, poziomu wskaźników kursów akcji, możliwości transferu w inne papiery wartościowe (np. akcje emitenta), dodatkowych gwarancji emisji i innych.

Drugie z wymienionych kryteriów decyzyjnych - końcowa wartość kapitału - wiąże się z problemem reinwestycji uzyskanych z tytułu posiadanych obligacji przychodów finansowych. Otwartym problemem pozostaje tu wybór stopy procentowej w rachunku kalkulacyjnym (najczęściej oprocentowanie długoterminowych papierów emitowanych przez państwo) oraz utrata czasu w poszukiwaniu dalszych możliwości lokowania nadwyżek finansowych. Końcowa wartość kapitału jest definiowana jako kombinacja ciągu inwestycji finansowych, tj. ocenianej lokaty w obligacje oraz dalszych reinwestycji uzyskiwanych przychodów finansowych (odsetek, spłat kapitału i innych). Dlatego wielkość ta uzależniona jest od wolumenu zainwestowanego kapitału oraz oczekiwanego oprocentowania reinwestycji. Końcowa wartość kapitału (K) może być obliczona według wzoru(4):

$$K = r + p \frac{(1+i)^n - 1}{i}$$

K - końcowa wartość kapitału,
r - relacja ceny wykupu obligacji przez emitenta do wartości nominalnej,
p - bieżące kwoty odsetek,
i - stopa procentowa inwestycji,
n - liczba lat.

Przy założeniu parametrów z prezentowanego przykładu: a=80%, p=11,2%, r=104%, n=20 lat - końcowa wartość kapitału będzie wynosić:

- przy założeniu oprocentowania reinwestycji na poziomie = 5% ÷ 474,34%,
- przy założeniu oprocentowania reinwestycji na poziomie = 15% ÷ 1251,4%,

- przy założeniu oprocentowania reinwestycji na poziomie = 25% ÷ 3945%.

Wartość poznawcza tych wielkości uzależniona jest od indywidualnych preferencji inwestora. Niewątpliwie dostarcza ona dalszych informacji na temat wyboru najkorzystniejszej alternatywy inwestycyjnej. Jest to szczególnie istotne wtedy, gdy inwestor rezygnuje z bieżącej konsumpcji i może wybrać model obligacji o ciągłej spłacie odsetek oraz posiada znaczny przekrój informacji o poziomie stóp procentowych na rynku kapitałowym. W takiej sytuacji decyzje reinwestycyjne mają poważny wpływ na efektywność całej lokaty.

Trzecie kryterium analizy związane jest z możliwością upłynnienia obligacji na giełdzie. Papiery o stałej stopie procentowej charakteryzowane są przez stały kurs emisyjny (ustalony na cały okres ważności) oraz bieżące kursy rynkowe uzależnione przede wszystkim od aktualnej, rynkowej stopy procentowej. Stwarza to możliwości spekulacji giełdowych skłonnyemu ryzykować inwestorom oraz gwarantuje całkowitą płynność lokaty z jednakowym ryzykiem dodatkowych strat i zysków. Poziom rynkowych stóp procentowych decyduje również o efektywności reinwestycji środków uzyskanych ze sprzedaży obligacji.

Efektywność określonej obligacji w danym momencie jest uzależniona od struktury i poziomu rentowności wszystkich obligacji na rynku z uwzględnieniem aktualnej ceny pieniądza. Dlatego w systemach informacyjnej obsługi rynku kapitałowego poszczególne emisje klasyfikowane są według jakości emitentów (system Standard and Poor's) oraz rentowności od danego momentu do chwili wykupu (5). Inwestor planujący w przyszłości sprzedaż obligacji musi oszacować poziom stóp procentowych. Wykorzystuje on w tym celu: poziom rentowności wszystkich obligacji, oprocentowanie nominalne emisji i oprocentowanie efektywne dla pozostałego okresu ważności obligacji oraz szereg danych odnoszących się do sytuacji gospodarczej.

Najkorzystniejszy moment sprzedaży występuje wtedy, gdy aktualny poziom stóp procentowych jest niższy niż oprocentowanie nominalne. Sytuacja taka znajduje swoje odbicie we wzroście kursów obligacji. W przeciwnym przypadku upłynnienie obligacji odbywa się

po obniżonym, często nawet poniżej kursu emisyjnego (disagio) kursie giełdowym. Przedstawione aspekty kursowe mogą być włączone do kalkulacji oprocentowania efektywnego i służyć do symulacji różnych wariantów decyzyjnych na tle aktualnego i oczekiwanego poziomu stóp procentowych.

Podobnie rozpatrywane są dalsze kryteria wyboru związane z ryzykiem kursowym w przypadku zakupu obligacji płatnych w walucie emitenta. Również konstrukcje finansowe zakładające a priori kilka terminów wykupu (wypowiedzenia) przez emitenta rozpatrywane są wariantowo na podstawie głównych kryteriów: oprocentowania efektywnego i końcowej wartości kapitału²⁾ za pomocą wyspecjalizowanych metod symulacyjnych.

Reasumując przedstawioną - jedynie w zarysie - metodykę analizy papierów wartościowych o stałej stopie procentowej należy stwierdzić, że wybór wariantu inwestycyjnego opiera się na wielu parametrach, wśród których podstawową rolę odgrywa oprocentowanie efektywne. Ponadto metody kalkulacji muszą być każdorazowo modyfikowane ze względu na znaczne zróżnicowanie stosowanych rozwiązań finansowych dotyczących obligacji. Stąd też brak jest jednej uniwersalnej formuły analizy, a wyniki muszą być każdorazowo konfrontowane z dynamiką stóp procentowych na rynku kapitałowym. Pełne wykorzystanie istniejącego instrumentarium analizy finansowej w tym obszarze możliwe jest jedynie z wykorzystaniem techniki komputerowej.

Od redakcji: W następnym numerze - analiza akcji

Autorzy są pracownikami naukowymi Uniwersytetu Szczecińskiego

1) Por. G.Altrogge: Investition, Oldenbourg Verlag, München, 1988, s. 119.

2) Por. G.Altrogge, praca cyt., s.123.

3) Znak : = stosowany jest w języku ALGOL i oznacza: "należy wstawić równie..."

4) Por. G.Altrogge, praca cyt., s. 156.

5) Por. K.H.Billitz: Geld verdienen an der Börse, Heyne Verlag, München, 1986, s. 153.

Grzegorz Niniewski

MBA czyli menedżer doskonały?

Jak już podkreśliłem w poprzednim artykule na temat rekrutacji pracowników (P.O. 6/92), o sukcesie przedsiębiorstw decydują w głównej mierze ich pracownicy. Dodam, że specjalną pozycję wśród nich zajmują szefowie-menedżerowie, którzy swoimi decyzjami opartymi na wiedzy i intuicji oraz dzięki swojej charyzmie i entuzjazmowi powinni przedsiębiorstwo i jego załogę doprowadzić do wysokiego poziomu kompetencji i wyników.

Menedżerowie ci coraz rzadziej wywodzą się z grona samouków, częściej natomiast ze świetnie wykształconych kadr.

Wśród uczelnianych studiów kształcących menedżerów największym uznaniem na świecie cieszą się programy MBA.

MBA - Master of Business Administration to studia podyplomowe w dziedzinie zarządzania przedsiębiorstwem. Studentami są zwykle młodzi absolwenci szkół wyższych, mający już za sobą kilka lat kariery zawodowej.

Nauczanie trwa zazwyczaj dwa lata i obejmuje takie dyscypliny podstawowe, jak: finanse, księgowość, produkcja, marketing, kierowanie personelem, organizacja i strategia przedsiębiorstw. Program uzupełniają przedmioty specjalistyczne, na przykład: finanse międzynarodowe, prawodawstwo, innowacje technologiczne czy tworzenie przedsiębiorstw.

Podczas szkolenia stosuje się różne metody nauczania: wykłady i dyskusje, analizę przykładów z funkcjonowania firm (tzw. case study - studiowanie przypadków), komputerowe decyzyjne gry symulacyjne. Proces studiowania jest bardzo intensywny (do stu godzin tygodniowo), przebiega w małych, często współzawodniczących ze sobą grupach, a także indywidualnie.

Celem MBA jest wykształcenie menedżerów o wysokich kwalifikacjach i posiadających szerokie kompetencje zdobyte w trakcie poprzednich studiów, pierwszego doświadczenia zawodowego, uzupełnione cyklem nauki zarządzania.

Jakość studiów i wysokie kwalifikacje absolwentów powodują, że są oni rozchwytywani przez liczące się przed-

siębiorstwa. Kandydatów na studia jest więc wielu (w najlepszych szkołach amerykańskich nawet dziesięciu na jedno miejsce), a dyplom MBA znanej uczelni zapewnia już na starcie bardzo dobre stanowisko, wysoką pensję oraz świetne perspektywy kariery na przyszłość.

Kryteria przyjęć na kurs MBA są surowe, przeważnie oparte na egzaminach sprawdzających motywację kandydatów i ich predyspozycje intelektualne. Dodatkową trudność stanowią wysokie koszty studiów wynoszące od kilkunastu do kilkudziesięciu tysięcy dolarów rocznie (studia + utrzymanie w miasteczku studenckim). Szkolenie prowadzone jest w języku angielskim, więc kandydaci "nieanglosascy" muszą poddać się obowiązkowemu egzaminowi ze znajomości języka angielskiego - GMAT (General Management Admission Test) lub TOEFL (Test of English as a Foreign Language). Zdanie tego egzaminu oznacza biegłą znajomość angielskiego w mowie i piśmie.

Pierwsze studia w dziedzinie zarządzania powstały w USA ponad sto lat temu, a obecnie ponad siedemset różnych uczelni amerykańskich organizuje studia podyplomowe MBA i każdego roku opuszcza ich mury blisko siedemdziesiąt tysięcy absolwentów różnych narodowości.

Istnieje amerykański label MBA, który jest przyznawany szkołom przez American Assembly of Collegiate Schools of Business (AACSB), ale dyplom dyplomowi nierówny.

Fachowe czasopisma zamieszczają co roku klasyfikację tych szkół opartą na sondażach przeprowadzonych wśród przedsiębiorstw i absolwentów. W USA najwyżej oceniane są zazwyczaj takie znane uczelnie, jak Harvard i Stanford, ale ostatnio prym wiodą Northwestern J.L.Kollog Graduate School, Wharton School oraz uniwersytety z Michigan i Chicago.

Na fali olbrzymiej popularności amerykańskich studiów MBA, zaczęły powstawać ich odpowiedniki w Europie. Nie mają one oficjalnego labelu jak w wypadku szkół amerykańskich, o ich renomie świadczy przede wszystkim opinia, jaką zdobyła sobie szkoła w

innych cyklach nauczania. Niektóre z nich (przeważnie te mniej znane) starają się "podciągnąć" wartość swoich kursów MBA poprzez rodzaj homologacji uczelni amerykańskich (niestety też tych mniej znaczących).

Najbardziej obiektywnym kryterium oceny szkoły i poziomu prowadzonych przez nią kursów MBA jest rynek pracy, na który trafiają absolwenci.

Spośród europejskich uczelni najwyższą renomą wśród przedsiębiorstw (głównie tych o zasięgu międzynarodowym) cieszą się francuski INSEAD (Institut Européen d'Administration des Affaires), brytyjska LBS (London Business School) oraz szwajcarska IMD (Institute for Management Development). Większość studentów tych szkół (z wyjątkiem LBS) stanowią cudzoziemcy, co świadczy o międzynarodowym wymiarze uczelni i odpowiadającym mu programie nauczania. W innych europejskich uczelniach przeważają słuchacze krajowi, co zmniejsza uniwersalność studiów i zuboża wymianę doświadczeń.

Mimo wspomnianej popularności amerykańskich *business schools* nie brakuje również krytyki pod ich adresem. Wiele zastrzeżeń zgłasza Henry Mintzberg, znany profesor zarządzania z montrealskiego uniwersytetu McGill. Dla zmanifestowania swojej negatywnej oceny programów zarządzania, pedagog ten przestał z własnej inicjatywy wykładać na kursach MBA. Uważa on, że amerykańskie szkoły uczą zarządzania osoby zbyt młode (średnia wieku studentów 22-25 lat), które nie posiadają jeszcze niezbędnego (10-letniego wg Mintzberga) doświadczenia zawodowego pozwalającego na studiowanie problemów zarządzania.

Twierdzi też, że kryteria przyjęć na MBA są niewłaściwe, gdyż polegają głównie na teoretycznych testach intelektualnych, a nie na sprawdzanie wiedzy praktycznej kandydata w dziedzinie funkcjonowania przedsiębiorstw i jego realnych predyspozycji menedżerskich. Nawet wzbogacenie nauczania o studiowanie przypadków (case study) jest według Mintzberga niewystarczające, zbyt powierzchowne i uproszczone.

Mintzberg definiuje dwie metody nauczania zarządzania w USA. Pierwsza, którą stosuje Harvard, polega na szybkim analizowaniu przez studentów zwężonych raportów o działalności firm i podaniu rozwiązań na przyszłość. Drugą metodę praktykuje Uniwersytet Stanfordski; polega ona na nauczaniu

stosowania modeli matematycznych w sytuacjach realnych:

Zdaniem profesora Mintzberga oba te systemy nauczania są niewłaściwe, gdyż kształcą (niewątpliwie świetnych) technokratów, którzy jednak są mało kreatywni i zbyt oderwani od rzeczywistości. Odbija się to w sposób negatywny na działalności i wynikach przedsiębiorstw amerykańskich zatrudniających absolwentów studiów MBA.

Mintzberg jako przykład godny naśladowania podaje Japonię, która ignoruje w znacznej mierze nauczanie typu MBA, preferując zdecydowanie praktyczne szkolenie młodych menedżerów, czyli podczas ich pracy w przedsiębiorstwie.

Przedsiębiorstwo - zdaniem Mintzberga - ma do spełnienia dwie główne funkcje: produkcję i sprzedaż. Inne, jak marketing, finanse, strategia są drugorzędne i mają służyć tym pierwszym. Studentów - niestety - interesują głównie te drugie, które uważają za ciekawsze i bardziej "szlachetne", a amerykańskie programy MBA utwierdzają ich w tym przekonaniu.

Mintzberg podaje swoją wizję nauczania typu MBA. Studia zarządzania powinny być poprzedzone bogatym doświadczeniem zawodowym kandydata i powinny mieć wymiar uniwersalny bez podziału na dyscypliny, takie jak produkcja, marketing, sprzedaż, finanse

Całość musi stanowić jeden wielki projekt funkcjonowania przedsiębiorstwa, realizowany w grupie. Szkoła powinna pomóc studentom w zrozumieniu świata zarządzania i ekonomii - zasad funkcjonowania przedsiębiorstwa, indywidualnych i grupowych zachowań pracowników. Powinna również nauczyć ich metodologii zarządzania - szukania i wykorzystywania właściwych informacji, sztuki negocjacji, tworzenia kultury przedsiębiorstwa i wizji przyszłości.

Uczelnia powinna wreszcie (a może przede wszystkim) wyzwolić u przyszłych menedżerów wysoką kreatywność w zakresie koncepcji i realizacji produktów oraz wzmocnić ich inwencję w tworzeniu struktur, atmosfery pracy i strategii przedsiębiorstwa.

Tyle na temat MBA za granicą. Warto chyba znaleźć odpowiedź na pytania, jakie jest zapotrzebowanie na absolwentów MBA w Polsce i jaka jest przydatność ich wiedzy w nowych warunkach ekonomicznych kraju?

Autor jest pracownikiem francuskiego Bank Indosuez.

Ryszard Borowiecki, Andrzej Jaki

Wycena przedsiębiorstw w literaturze niemieckojęzycznej

Praca profesora Carla Helblinga pt. "Wycena przedsiębiorstw i podatków" stanowi wyczerpujące kompendium wiedzy dotyczącej wyceny przedsiębiorstw i składających się na nią instytucji i procesów.

Jest to publikacja szczególnie przydatna dla opanowania i wdrożenia do naszej praktyki gospodarczej metod, zasad i rozwiązań organizacyjno-prawnych wyceny wartości przedsiębiorstw. Wszechstronne i kompleksowe spojrzenie na problem ustalania rzeczywistej wartości przedsiębiorstwa umożliwiła autorowi jego działalność naukowo-badawcza (jako profesora na Uniwersytecie w Zürichu), jak również bogate doświadczenia praktyczne (jako eksperta w zakresie księgowości oraz prezesa Szwajcarskiego Towarzystwa Powierniczego) zdobyte w ciągu ponad 25 lat zajmowania się tym problemem w charakterze opiniodawcy i doradcy w firmach niemieckich i szwajcarskich.

Praca składa się z siedmiu rozdziałów. W rozdziale pierwszym precyzowane jest pojęcie wartości oraz ceny przedsiębiorstwa. Jest ono traktowane tak samo jak inne dobra gospodarcze. Zatem **przy określeniu wartości przedsiębiorstwa opieramy się na niezbędnych nakładach poniesionych na jego stworzenie (odpowiadających substancji majątkowej) oraz na użyteczności przedsiębiorstwa (z punktu widzenia jego właściciela) wiążącej się ze zdolnością do generowania zysków.**

Tak zdefiniowana i określona wartość przedsiębiorstwa może mieć charakter obiektywny, gdy została wyznaczona przez niezależnego eksperta (wartość arbitralna), względnie subiektywny

(wartość decyzyjna), gdy wyznaczono ją z punktu widzenia kupującego bądź sprzedającego. Ta druga stanowi swego rodzaju wartość graniczną, do której dąży się prowadząc pertraktacje przed zawarciem transakcji kupna-sprzedaży przedsiębiorstwa. Na podstawie tak zdefiniowanego pojęcia wartości przedsiębiorstwa autor wyróżnia i klasyfikuje metody wyceny oraz uwarunkowania ich zastosowania.

Metody wyceny dzieli się na:

- metody wyceny substancji majątkowej przedsiębiorstwa oparte na wartości odtworzeniowej bądź likwidacyjnej,
- metody dochodowe oparte na dyskontowanych dochodach przyszłych okresów (zyskach, cash flow),
- metody uwzględniające tzw. wartość reputacji (goodwill), a wśród nich metody: szwajcarską oraz U.E.C.-Methode,
- metody oparte na wartości średniej (metoda niemiecka i szwajcarska).

W kolejnych rozdziałach omówiono problem współzależności i wspólnego oddziaływania podatków oraz poszczególnych elementów związanych z wartością przedsiębiorstwa, tj. wartości substancji majątkowej (rozdział 2), wartości przyszłych dochodów przedsiębiorstwa i związanego z tym problemu szacowania oraz określania stopy procentowej (rozdział 3), a także problematyki podatkowych uwarunkowań lokowania przez inwestorów swoich środków w przedsiębiorstwo (rozdział 4).

Omawiając problem wartości substancji majątkowej przedsiębiorstwa rozgranicza autor wycenę według





wartości odtworzeniowej oraz wycenę opartą na wartości likwidacyjnej. Wycena według wartości likwidacyjnej ma miejsce w przypadku likwidacji przedsiębiorstwa związanej bądź z utratą zdolności do generowania zysków, bądź z przynoszeniem przez nie zysków na poziomie, który nie zadowala inwestora. Tak prowadzona wycena powinna uwzględniać:

- możliwość sprzedaży zorganizowanych części przedsiębiorstwa, mogących przynosić zyski zadowalające potencjalnego inwestora;
- długość okresu przeznaczanego na przeprowadzenie i zakończenie likwidacji i związaną z tym konieczność uwzględniania ewentualnych zysków, jakie przedsiębiorstwo (lub zorganizowane jego części) może jeszcze wytworzyć, względnie dodatkowych strat, jakie w tym okresie wystąpią;
- wielkość innych dodatkowych kosztów wiążących się z likwidacją przedsiębiorstwa.

Odmiennej podejścia wymaga prowadzenie oceny opartej na wartości odtworzeniowej, która winna udzielić odpowiedzi na pytanie, jakie koszty musielibyśmy dzisiaj ponieść chcąc stworzyć podobne pod względem struktury rzeczowej majątku oraz zdolności wytwórczej przedsiębiorstwo.

Zróznicowany sposób funkcjonowania i zużywania się w działalności gospodarczej przedsiębiorstwa poszczególnych składników jego majątku sprawia, iż w inny sposób podchodzimy do wyceny majątku obrotowego (m.in. zapasy i należności), a w inny do wyceny majątku trwałego. Różne uwarunkowania mające wpływ na wartość poszczególnych składników rodzajowych środków trwałych sprawiają, że osobno scharakteryzowano wycenę nieruchomości, maszyn i urządzeń oraz finansowych składników majątku trwałego. Wyliczając i omawiając czynniki wpływające na ich wartość autor przytacza przykłady wycen zaczerpnięte z praktyki gospodarczej. W odrębny sposób potraktowano również składniki nieprodukcyjnego majątku trwałego oraz tzw. nieczynny (trwale lub przejściowo) majątek trwały.

W dalszej części rozdziału autor koncentruje się na problemie ujmowania w wycenie kapitału obcego oraz rezerw. Zwraca między innymi uwagę na problem wpływu podatków na wartość substancji majątkowej przedsiębiorstwa i

jej wycenę. W szczególności dotyczy to opodatkowania rezerw oraz transferów zysków (np. pomiędzy firmami wchodzącymi w skład koncernu).

Kolejny, trzeci rozdział poświęcony jest sposobom ujmowania i szacowania przyszłych dochodów firmy. Zasadniczym problemem jest tutaj **wybór wielkości mającej stanowić bazę dla wyznaczenia wartości przedsiębiorstwa.**

Autor rozważa wybór pomiędzy dywidendą, przepływami pieniężnymi (cash flow) a zyskiem. Wybrana miara działalności przedsiębiorstwa podlega prognozowaniu. Prognoza opiera się na analizie jej kształtowania się w przeszłości oraz uwarunkowań, które na to wpłynęły, jak również na uwzględnieniu wszelkich elementów związanych z ogólnym ryzykiem działania firmy w stale zmieniającym się otoczeniu rynkowym. Tak oszacowane wielkości podlegają dyskontowaniu, co wiąże się z koniecznością określenia poziomu stopy dyskontowej. Na problemie tym koncentruje się autor w końcowej części rozdziału trzeciego, wymieniając podstawowe elementy kształtujące jej wielkość.

Czwarty rozdział pracy traktuje o problemie wyceny wartości przedsiębiorstwa i czynników ją kształtujących z punktu widzenia potencjalnego inwestora. Tu istotnym elementem jest m.in. proporcja podziału zysku przedsiębiorstwa na część reinwestowaną oraz część przekazywaną inwestorom w formie dywidendy.

W rozdziale piątym autor syntetyzuje swe rozważania omawiając problem współzależności podatków i wartości przedsiębiorstwa jako całości. **Rozważania dotyczące wpływu podatków na problem wyceny wartości przedsiębiorstwa prowadzone są na podstawie niemieckiego i szwajcarskiego ustawodawstwa podatkowego.**

Częste odwoływanie się do licznych przykładów z praktyki gospodarczej stanowi cenną pomoc w zrozumieniu przez czytelnika (w szczególności polskiego) istoty poruszanych zagadnień.

Rozdział szósty stanowi podsumowanie prowadzonych rozważań, autor podkreśla szczególnie rolę analizy ekonomicznej, która powinna być

przeprowadzana przed wyceną. Umożliwia ona między innymi wdrożenie restrukturyzacji oraz wyodrębnienie majątku zbędnego (z punktu widzenia działalności produkcyjnej przedsiębiorstwa) z całej substancji majątkowej oraz jego osobną wycenę. Pozwala to na lepszą realizację ostatecznego celu każdej wyceny, jakim jest poznanie rzeczywistej wartości poszczególnych składników majątku oraz wartości całego przedsiębiorstwa.

Rozdział ostatni zawiera wyjątki z niemieckiego oraz szwajcarskiego ustawodawstwa dotyczące problemu wyceny wartości przedsiębiorstw. Zawarto w nim również przykład wyceny ilustrujący zastosowanie wybranych metod. Należy w tym miejscu zaznaczyć, że już przy charakteryzowaniu poszczególnych metod wyceny posługuje się autor prostymi przykładami liczbowymi. Przykład zamieszczony w rozdziale siódmym ma bardziej kompleksowy charakter, wskazujący na sposób wykorzystania danych źródłowych (np. bilansu) przy wycenie wartości przedsiębiorstwa.

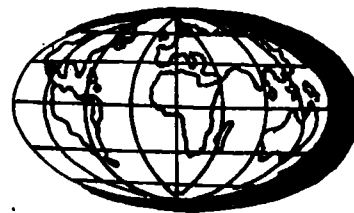
Omawiana pozycja jest już szóstym wydaniem pracy prof. C. Helblinga. W stosunku do poprzednich edycji została w wielu miejscach uzupełniona i zaktualizowana, co umożliwiło lepsze odniesienie jej do obecnej sytuacji przedsiębiorstw zachodnich.

W dobie radykalnych zmian, jakim podlegają przedsiębiorstwa w procesie przebudowy mechanizmu funkcjonowania polskiej gospodarki, lektura przedstawionej pracy jest ze wszelkich miar celowa i godna polecenia. Wydaje się, że dociekania teoretyczne zawarte w książce oraz sformułowane w niej zasady metodyczne i procedury wyceny podmiotów gospodarczych zasługują na uwagę, bowiem praktyczne ich zastosowanie może z pewnością umożliwić bardziej obiektywne spojrzenie na problem określania wartości przedsiębiorstw w procesach zmian własnościowych, a przede wszystkim - prywatyzacji.

Ryszard Borowiecki, Andrzej Jaki

Autorzy są pracownikami naukowymi Instytutu Ekonomiki Przemysłu Akademii Ekonomicznej w Krakowie.

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



"Harvard Business Review"

Prywatyzacja w Wielkiej Brytanii

Moore J.: *British Privatization - Taking Capitalism to the People. Harvard Business Review*, I-II 1992, nr 1. USA. Copyright ©1992 by the President and Fellows of Harvard College.

Pożyczki i straty przedsiębiorstw państwowych w W. Brytanii do 1979 r. wynosiły prawie 3 mld funtów rocznie. Już w latach 1989-1990 sprywatyzowane przedsiębiorstwa zasiliły skarb państwa kwotą 2 mld funtów. Ponadto sama sprzedaż przedsiębiorstw przyniosła poważne kwoty - do dzisiaj ponad 34 mld funtów. Prywatyzacja pozwoliła przedsiębiorstwom dotychczas państwowym wejść do konkurencji na rynku. Spełniała także funkcje edukacyjne, ugruntowując wiarę w zalety wolnej przedsiębiorczości.

Przekonywanie wątpiących

Doświadczenia w Wielkiej Brytanii z początku lat osiemdziesiątych wskazują, że rządy planujące prywatyzację mogą spodziewać się opozycji we własnej partii, oporu

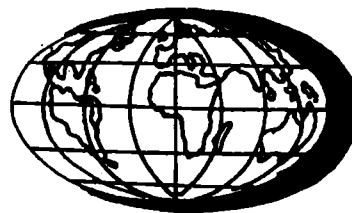
przedsiębiorstw przeznaczonych do prywatyzacji, oporu grup finansowych i niezadowolenia ludności. W 1983 r. istniały ponadto inne poważne problemy: duże bezrobocie i następstwa recesji. Społeczeństwo niewiele wiedziało o rynkach kapitałowych i odnosiło się sceptycznie do prywatyzacji. Pierwsze przedsięwzięcia prywatyzacyjne były atakowane ze wszystkich stron: jedni twierdzili, że przedsiębiorstwa były wycenione zbyt wysoko, inni - że zbyt nisko. Koła rządowe doszły do wniosku, że najlepszym sposobem przezwyciężenia sceptycyzmu jest rozszerzenie prywatyzacji, która powinna być widoczna i pomyślna. Nastąpiło to w 1984 r. wraz z prywatyzacją firmy British Telecom, największego przedsiębiorstwa publicznego na świecie. Finansjera stawiała opór, wątpiała w zdolność rynków kapitałowych do nabycia tak olbrzymiego majątku i wahała się z rozszerzeniem własności akcji na zwykłych ludzi.

Wielu polityków i finansistów wątpiło, czy przeciętni ludzie zrozumieją, co to jest własność akcji i czy

w ogóle należy im pozwolić na podejmowanie ryzyka w lokowaniu swoich pieniędzy. Początkowy zamiar polegał na sprzedaży akcji o wartości ponad 4 mld funtów. Zgłoszeń wpłynęło na kwotę siedmiokrotnie większą. Bardzo duże znaczenie miał fakt nabycia udziałów firmy przez ponad 90% pracowników. Od tego czasu zgłoszenia na każde prywatyzowane przedsiębiorstwo przewyższały wartość oferowanych akcji.

Upadek własności państwowej

Rozmiary własności państwowej w Wielkiej Brytanii były o wiele mniejsze niż ma to miejsce w krajach Europy Wschodniej, lecz w 79r. były znaczne. Znacjonalizowany był przemysł węglowy, stalowy,





a także elektrownie, dostawy gazu, koleje, doki, kanały, transport samochodowy. Rząd władał całą telekomunikacją, komunikacją lotniczą, stoczniami, dużą częścią przemysłu samochodowego, wydobywaniem ropy naftowej na Morzu Północnym, a nawet produkcją półprzewodników.

Wszystkie te gałęzie przemysłu miały słaby zwrot zainwestowanych kapitałów, małą produktywność, wysokie koszty, wysokie ceny, nieefektywne wykorzystanie zasobów i niezadowolającą obsługę klientów. Ponadto obserwowano złe stosunki w zakładach pracy. Przyczyną tego stanu był fakt, że własność państwowa nieuchronnie powoduje mierną sprawność. Priorytety polityków znajdują się nieraz w konflikcie z priorytetami menedżerów biznesu.

Politycy mogą zdecydować o budowie zakładu przemysłowego w regionie, w którym wyborcy potrzebują pracy lub nie godzą się na zamknięcie deficytowego zakładu. Politycy ingerują w politykę cenową zakładów państwowych, co jest szczególnie szkodliwe, gdyż zakłóca funkcjonowanie rynku.

Oto przykład. Brytyjska Korporacja Gazownictwa na początku lat siedemdziesiątych utrzymywała sztucznie niskie ceny na dostawę gazu, aby zmniejszyć efekty szoku naftowego. Niskie ceny gazu zlikwidowały konkurencyjność dostaw prądu elektrycznego, wytwarzanego przez spalanie węgla. Mniejsza produkcja prądu spowodowała mniejsze zapotrzebowanie na węgiel i problemy z jego magazynowaniem w wyniku nadmiernego wydobywania. Gdy ceny gazu musiały drastycznie wzrosnąć, cały system skierował się w przeciwnym kierunku.

Przedsiębiorstwo państwowe ma ograniczony dostęp do kapitału.



Musi ono konkurować z wydatkami rządu na ochronę zdrowia, szkolnictwo czy budownictwo dróg. O tym, na co wydać lub zainwestować wpływy podatkowe, decydują politycy, nie zaś ludzie biznesu.

Eliminowanie tych ograniczeń dzięki prywatyzacji ma jeszcze tę zaletę, że przedsiębiorstwa będą konkurowały o kredyty i kapitał ryzyka. Konkurowanie będzie dodatkowym impulsem do zwiększenia efektywności. Każde przedsiębiorstwo, które chce przyciągnąć kapitał, będzie musiało odpowiedzieć na wnikliwe pytania finansistów i analityków, którzy oceniają, jak przedsiębiorstwo wykorzystuje swoje zasoby i czy ma szanse przetrwania w warunkach konkurencji rynkowej.

Przetrwanie i interes własny

Następnym powodem złej sprawności przedsiębiorstw państwowych jest brak dyscypliny rynkowej. Nie muszą one odnosić sukcesów, aby przetrwać i każdy pracownik tych przedsiębiorstw o tym wie. Są one zależne nie od rynku, lecz od rządu. Nie muszą więc wprowadzać innowacji, zwiększać wydajności pracy i efektywności, nie muszą starać się o najlepsze zaspokajanie potrzeb klientów. Powoduje to inercję, małą efektywność i niezwracanie uwagi na życzenia i wymagania konsumentów. Zakłady państwowe po prostu ignorują interes własny jako siłę motywacyjną, chociaż jest on najważniejszym czynnikiem poprawy jakości życia.

Rynki jednak nie są statyczne, nawet jeżeli takimi są producenci. Struktura zakupów zmienia się na korzyść tych, którzy najlepiej zaspokajają i przewidują potrzeby klientów.

Znaczenie własności

Oto podstawowe czynniki małej sprawności znacjonalizowanych przedsiębiorstw:

- podporządkowanie celów komercyjnych celom politycznym,
- brak zależności przetrwania przedsiębiorstwa od sukcesów,
- niedbanie o własny interes.

Tylko prywatyzacja może zlikwidować te mankamenty. Przedsiębiorstwa sprywatyzowane wykazały lepszą sprawność w każdej dziedzinie - w zyskach, produktywności, stosunkach pracy i obsłudze klientów. Przykładowo w Brytyjskich Liniach Lotniczych i Brytyjskim Gazownictwie wydajność pracy na jednego pracownika wzrosła o 20%. W Stowarzyszonych Portach Brytyjskich prawie zupełnie zniknęły powszechne dotychczas zakłócenia i przerwy w pracy. W Brytyjskiej Telekomunikacji liczba niewłaściwych połączeń z 1 na 25 zmniejszyła się do 1 na 200 i nie ma już listy osób oczekujących na zainstalowanie telefonu.

Doświadczenia Wielkiej Brytanii wykazały, że prywatyzacja poprawia sprawność przedsiębiorstw i pobudza całą gospodarkę do efektywnego wykorzystywania zasobów. W Wielkiej Brytanii udało się też rozszerzyć własność prywatną i zmienić do niej stosunek społeczeństwa. Rząd mógł zająć się wykonywaniem cięższych na nim funkcji regulacyjnych.

Integralną częścią polityki prywatyzacji było doprowadzenie własności do zwykłych ludzi. Najbardziej oczywista była zmiana nastawienia robotników, gdy stali się oni częściowymi właścicielami swoich przedsiębiorstw w wyniku planów uwłaszczenia pracowników. Mała grupa indywidualnych akcjonariuszy - w 1979 r. 7% ludności - wzrosła w 1991 r. do 25%.

Pracownicy przedsiębiorstw państwowych zareagowali entuzjastycznie: akcje zakupiło 89% pracowników British Aerospace, 90% Associated British Ports, 96% British Telecom, 99% w Amersham, 99% w Cable & Wireless.

Autor artykułu stwierdza, że ponieważ w krajach postsocjalistycznych i postkomunistycznych wzrasta znaczenie prywatnej własności, rozszerzenie własności indywidualnej powinno stać się centralną częścią programów restrukturyzacyjnych. Nie radzi jednak bezpłatnego rozdawania udziałów. To, co przychodzi zbyt łatwo, nie jest szanowane, konieczne jest angażowanie własnych zasobów.

Właściwa funkcja państwa

Jak wcześniej powiedziano, korzystnym czynnikiem jest zmiana funkcji państwa na regulacyjną. Poprzednio aktywność państwa była skierowana na zarządzanie przemysłem. Obecnie politycy mogą bronić interesów swoich wyborców. Debaty parlamentarne dotyczą obsługi konsumentów, a nie potrzeb przemysłu.

Ochrona interesów narodowych

Prywatyzacja w Wielkiej Brytanii przyniosła duże sukcesy. W czasie jej wdrażania pojawiło się jednak wiele problemów. Przeciwnicy prywatyzacji wyrażali obawy, że własność i kontrolę nad nią przejmą cudzoziemcy, że zostaną zagrożone dochody państwa i dostawy strategiczne, a także, że zostaną zlikwidowane deficytowe, lecz społecznie niezbędne usługi. Nie uwzględniano faktu, że każdy rząd może bronić i chronić aspekty działalności przemysłowej odpowiednimi zapisami legislacji prywatyzacyjnej lub po prostu wykorzystując normalne uprawnienia rządowe.

Środkiem oddziaływania jest między innymi polityka podatkowa. Demokratyczny rząd musi stać na straży interesu publicznego i to jest jego właściwym zadaniem. Jeżeli do załatwienia problemu zwykłe procedury nie wystarczają, dalsze działania polegają na dokładnym określeniu interesu narodowego i podjęciu jego specjalnej ochrony.

Przykładowo przedsiębiorstwo Amersham International było jedyną firmą na świecie dostarczającą radioaktywne produkty medyczne i przemysłowe. W związku z tym w jej nowym statucie ustalono, że żadna osoba lub grupa nie może nabyć akcji uprawniających do głosowania więcej niż 15%. Rząd natomiast ma prawo sprzeciwu w przypadku niewłaściwego dysponowania środkami trawalnymi lub likwidacji przedsiębiorstwa. W związku z tym rząd nabył akcje uprzywilejowane tej firmy, zapewniające mu kontrolę jedynie w niektórych dziedzinach. W ten sposób chroni się interesy narodowe. Wymaga to jednak wydania w

poszczególnych przypadkach specjalnych przepisów przy zapewnieniu, że kontrola państwowa może dotyczyć jedynie interesów narodowych.

W niektórych krajach uważano, że najkorzystniej jest sprzedać mniejszą część akcji społeczeństwu, a większą część zostawić w rękach rządu. Tego rodzaju postępowanie jest sprzeczne z celem prywatyzacji i nie spowoduje ani podniesienia efektywności przedsiębiorstwa, ani zmian w postawach jego pracowników i kadry kierowniczej.

Ochrona interesów konsumentów

Konkurencja jest zawsze najlepszym sposobem obniżki cen, wzrostu jakości wyrobów i poprawy obsługi, dlatego wolny rynek najlepiej pod tym względem chroni interesy konsumentów.

Specjalnym problemem są monopole. Monopol nie ulega naciskom konkurencji po prywatyzacji, a monopol prywatny będzie postępował tak samo jak monopol państwowy. Należało więc wprowadzić substytut konkurencji.

Substytutem są głównie licencje oraz agencje do ich nadzorowania. Sprywatyzowane cztery główne sektory usługowe działają na podstawie licencji pod nadzorem mianowanych przez rząd i niezależnych agencji regulacyjnych. Są to: telekomunikacja, gaz, woda i elektryczność. Ponadto Zarząd Brytyjskich Portów Lotniczych działa na licencji nadzorowanej przez Zarząd Lotnictwa Cywilnego.

Wymaga się, aby przedsiębiorstwa usługowe opierały swoje ceny na indeksie cen detalicznych plus lub minus kwoty przeznaczone na inwestycje, koszty konserwacji i paliw, utrzymały wspólną jakość usług, umiarkowały poziom zysku i zapewniały świadczenie deficytowych, lecz potrzebnych społecznie usług. Agencje regulacyjne dokonują okresowo przeglądu tych czynników. Licencje określają wskaźniki obowiązującego poziomu i jakości usług.

Zapewnienie sprzedaży prywatyzacyjnej

W procesie prywatyzacji trudności następcza określenie ceny komercyjnej zakładu państwowego.

W wycenie przedsiębiorstwa należy również uwzględnić wartości tracone poprzednio z powodu nieefektywnego zarządzania lub interwencji politycznej. Opracowano system sprzedaży prywatyzowanego przedsiębiorstwa, w którym mali inwestorzy kupują po cenie ustalonej z góry, a przedsiębiorstwa i instytucje uczestniczą w przetargach. Cena zależy również od przewidywanego popytu, a nawet od stanowiska społeczeństwa wobec własności akcji.

Nowy system sprzedawania akcji

Absolutne pierwszeństwo uzyskały osoby chętne do nabycia małej liczby akcji (ustalonego minimum).

Innowacją było przeznaczenie części akcji dla niewielkich inwestorów, a części dla dużych instytucji. Wprowadzono też sprzedaż akcji na kredyt, po wpłacie zaliczki. Pewna liczba akcji rozdawana była bezpłatnie pracownikom. W prywatyzowanych przedsiębiorstwach z możliwości zakupu akcji skorzystało ponad 90% pracowników.

Dla przyszłych inwestorów wydawane są prospekty przedstawiające podstawowe dane w sposób zrozumiały dla nieprofesjonalistów, a każda oferta jest ogłaszana w środkach masowego przekazu. Do chwili obecnej przeprowadzono prywatyzację 46 przedsiębiorstw (900000 miejsc pracy), 11 mln osób stało się właścicielami akcji sprywatyzowanych przedsiębiorstw.

opr. Władysław Straszyński



"Harvard Business Review"

Nowe zasady strategii konkurencyjnej

Stalk G., Evans Ph., Shulman L.E.: *Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy. Harvard Business Review*, III-IV 1992, nr 2. USA. Copyright © 1992 by the President and Fellows of Harvard College.

W latach osiemdziesiątych przedsiębiorstwa uznały, że wykorzystanie czasu może stać się nowym źródłem przewagi konkurencyjnej. Należy więc przyspieszać wprowadzenie nowych wyrobów na rynek, stosować produkcję na ściśle określony czas (just in time), szybko reagować na skargi konsumentów. Innymi czynnikami przewagi konkurencyjnej są: stała, dobra jakość wyrobów, postrzeganie zmieniających się potrzeb klientów, zdolność wchodzenia na nowe rynki, rozwijanie nowych dziedzin działalności, atrakcyjne nowe pomysły i ich realizacja w postaci innowacji.

Wszystkie te czynniki są jednak elementami bardziej podstawowej cechy: nowej koncepcji strategii przedsiębiorstwa, zwanej przez au-

torów "konkurencją opartą na możliwościach".

Sekrety sukcesu

Firma Wal-Mart w USA zajmowała się sprzedażą detaliczną. Stosowała dyskonto w zależności od wielkości zakupów, jej obroty wzrastały o prawie 25% rocznie, a dochody przed opodatkowaniem wynosiły 8% sumy sprzedaży. Obecnie firma jest największą tego rodzaju w świecie i osiąga najwyższe zyski.

W przedsiębiorstwie tym wytworzono kulturę doskonałej obsługi klientów. Inspiracją zatrudnionych do pracy stała się między innymi możliwość nabywania przez nich części akcji przedsiębiorstwa. Wprowadzona została strategia "niskie ceny każdego dnia" zapewniająca oszczędności klientom i przynosząca firmie oszczędności na ogłoszeniach i promocji. Zbudowano wiele dużych sklepów, co zapewnia ekonomikę skali i większy wybór towarów. Jednakże rzeczywisty sekret sukcesu polega na decyzjach strategicznych, które przekształciły przedsiębiorstwo w konkurenta wykorzystującego wszystkie możliwości (zdolności). Początkowa strategia polegała na dążeniu do zaspokojenia potrzeb klientów. Cele były łatwe do zdefiniowania, lecz trudne do wykonania: zapewnienie dostaw towarów o wy-

sokiej jakości, udostępnienie tych towarów klientom w każdym miejscu i czasie, ukształtowanie struktury kosztów umożliwiającej utrzymanie konkurencyjnych cen, zbudowanie i utrzymanie reputacji absolutnej wiarygodności.

Wizja strategiczna wyrażała się w niewidocznej technice logistycznej, polegającej na ciągłej dostawie towarów do magazynów, gdzie były segregowane, przepakowywane i wysyłane do sklepów, w zasadzie bez utrzymywania zapasów, lecz z pełnym wykorzystaniem ładowności pojazdów. Pozwoliło to na redukcję kosztów sprzedaży o 2-3% poniżej kosztów średnich. Różnica kosztów umożliwiła obniżenie cen, a stałe niskie ceny były najlepszą reklamą i nie wymagały szczególnej promocji.

Stabilne ceny zapewniają przewidywalność wielkości sprzedaży, umożliwiając redukcję zapasów i zmniejszenie kosztów magazynowania. Stałe utrzymywanie niskich cen powoduje wzrost liczby klientów, a co za tym idzie, większą sprzedaż na jednostkę powierzchni sklepu.

Dzięki temu można było zatrudnić dodatkowych pracowników do witania klientów i wprowadzania ich po sklepie oraz zapewnić udział pracowników w zyskach.



Realizacja takiej strategii jest jednak niezwykle trudna i wymaga budowy systemów wspomagających, na przykład utrzymujących ciągłe kontakty z ośrodkami dystrybucji, kontaktów z dostawcami i z każdym punktem sprzedaży w każdym sklepie w celu zapewnienia dobrego przepływu zamówień, ich łączenia i realizacji w ciągu kilku godzin. W związku z tym firma uruchomiła prywatny system łączności satelitarnej, który przekazuje dane z punktów sprzedaży od 4000 sprzedawców.

Drugim kluczowym komponentem logistyki jest szybki i czuły system transportu. Dziewiętnaście ośrodków dystrybucyjnych jest obsługiwanych przez prawie dwa tysiące samochodów ciężarowych będących własnością firmy. Pozwala to na wysyłanie towarów z magazynów do sklepów w czasie krótszym niż 48 godzin i zapełnianie opróżnionych półek sklepowych średnio dwa razy w tygodniu (norma w tej dziedzinie wynosi raz na dwa tygodnie). Zmieniona została ponadto kontrola ze strony kierownictwa. W większości przedsiębiorstw decyzje dotyczące towarów, cen i promocji są zwykle scentralizowane i podejmowane na szczeblu dysekcji. Ponieważ przepływ towarów jest dostosowany do zapotrzebowania ze strony klientów, powstała nieformalna współpraca pomiędzy sklepami, ośrodkami dystrybucji i dostawcami, ze zmniejszeniem scentralizowanej kontroli.

Kierownicy sklepów potrafią wyciągać wnioski z sytuacji rynkowej i uczą się wzajemnie. Systemy informacyjne firmy dostarczają kierownikom sklepów szczegółowych informacji o zachowaniu się klientów, a samoloty firmy przewożą ich do centrali na zebrania, na których omawia się tendencje rynkowe i popyt. Zainstalowano ponadto połączenie wideo wszystkich sklepów z centralą oraz pomiędzy sklepami. Wideokonferencje umożliwiają wymianę informacji o wydarzeniach, oraz o tym, jakie wyroby cieszą się największym popytem, a jakie nie, jakie rodzaje promocji są skuteczne.

Ostatnim składnikiem mającym wpływ na powodzenie przedsiębior-

stwa jest polityka kadrowa. Wprowadzono sprzedaż akcji dla dobrych pracowników oraz udział w zyskach, aby pracownicy dążyli do jak najlepszej obsługi klientów. Każdy sklep podzielono na 36 działów, co pozwala na specjalistyczne, bardziej efektywne szkolenie.

Tak więc firma kładzie nacisk na takie praktyki organizacyjne i procesy, które sprzyjają wykorzystaniu wszystkich możliwości, oraz koncentruje się na infrastrukturze wspomagającej i rozwijającej możliwości. Na tym polega dążenie do osiągnięcia wyjątkowej sprawności.

Cztery zasady konkurowania

W latach dziewięćdziesiątych nastąpił zasadniczy zwrot w logice konkurencji, który zrewolucjonizuje strategię przedsiębiorstw. Postępuje segmentacja rynków, a cykl życia wyrobów staje się krótszy. Globalizacja usuwa bariery pomiędzy rynkami krajowymi i regionalnymi. Wszystko to powoduje powiększenie się liczby konkurentów. W coraz dynamiczniejszym środowisku strategia przedsiębiorstwa powinna również być coraz bardziej dynamiczna.

Sukces zależy od wyprzedzania tendencji rynkowych i szybkiego reagowania na potrzeby klientów. Konkurenci odnoszący sukcesy szybko zmieniają wyroby, rynki i rodzaje działalności. W takich warunkach istotą strategii jest nie struktura wyrobów przedsiębiorstwa i rynków, lecz dynamika.

Z doświadczeń przodujących firm wynikają cztery podstawowe zasady konkurencji opartej na możliwościach (zdolnościach).

1. Składnikami strategii przedsiębiorstwa są już nie wyroby i rynki, lecz procesy.

2. Sukces konkurencyjny zależy od przekształcenia najważniejszych procesów w przedsiębiorstwie w możliwości (zdolności) strategiczne, które stale zapewniają dostarczenie klientowi wyrobów (usług) najwyższej jakości.

3. Te możliwości (zdolności) przedsiębiorstwa tworzą przez dokony-

wanie inwestycji strategicznych w infrastrukturę wspomagającą, która, znajdując się ponad tradycyjnymi jednostkami i funkcjami strategicznymi, łączy ich możliwości.

4. Ponieważ możliwości (zdolności) mają charakter wielofunkcyjny, promotorem takiej strategii jest dyrektor naczelny.

Możliwości (zdolności) są zespołem procesów pojmowanych strategicznie. Każde przedsiębiorstwo wprowadza procesy oferujące klientom nowe wartości, ale niewiele tych przedsiębiorstw traktuje je jako główny przedmiot strategii. Przedsiębiorstwa wykorzystujące możliwości określają najważniejsze procesy w firmie, centralnie nimi zarządzają i dokonują dużych nakładów inwestycyjnych, spodziewając się korzyści w dłuższych okresach. Podstawową sprawą jest dostosowanie procesów do potrzeb klientów.

Możliwości mają charakter strategiczny tylko wówczas, gdy są związane z potrzebami klientów. Zaczynają się od poznania i określenia potrzeb klientów a kończą się ich zaspokojeniem. Trzeba więc myśleć nie o rozwoju nowych wyrobów, lecz o zaspokojeniu określonych potrzeb, co oznacza nie tylko rozwój wyrobu, lecz również jego marketing i obsługę. Wynika z tego nowa logika integracji pionowej. Przedsiębiorstwa wykorzystujące możliwości przeprowadzają pionową integrację, zapewniającą sprawność kluczowych procesów. Inną cechą tworzenia możliwości (zdolności) jest zespołowość i wielofunkcyjność.

Jedynie dyrektor naczelny może skoncentrować uwagę całej firmy na tworzeniu możliwości, które służą klientom. Tylko on może określić i autoryzować inwestycje w infrastrukturę, od której zależą możliwości strategiczne.





Przedsiębiorstwa powinny łączyć skalę działania i elastyczność, aby przewyższyć konkurentów pod względem:

- szybkości, tj. zdolności do szybkiego reagowania na zapotrzebowanie klientów lub rynku i wykorzystywaniu nowych pomysłów i technologii w nowych wyrobach;
- konsekwencji tj. zdolności produkcji wyrobu, który niezawodnie zaspokaja oczekiwania klientów;
- ostrości widzenia otoczenia konkurencyjnego, wyprzedzania i reagowania na kształtujące się potrzeby i życzenia klientów;
- zręczności tj. zdolności do jednoczesnego dostosowywania się do wielu różnych środowisk zewnętrznych;
- innowacyjności tj. zdolności do nowych pomysłów i wykorzystywania istniejących elementów do tworzenia nowych źródeł wartości.

Jak stać się przedsiębiorstwem tworzącym i wykorzystującym możliwości

Przede wszystkim kierownicy wyższego szczebla muszą zmienić swój punkt widzenia, co pozwoli im postrzegać działalność w kategoriach możliwości strategicznych. Dopiero wówczas można przystąpić do określenia i łączenia podstawowych procesów w przedsiębiorstwie w celu obsługi potrzeb klientów. W końcu można przekształcić strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa, w tym funkcje i zakresy odpowiedzialności kierowników tak, aby pobudzić nowy sposób postępowania, potrzebny do konkurencyjności na rynku, oparty na możliwościach i zdolnościach firmy.

Na podstawie dotychczasowych doświadczeń przedsiębiorstw można określić cztery stadia przekształcania się:



1) zmienić założenia strategiczne w taki sposób, aby zawierały agresywne cele;

2) organizować wykorzystanie wybranych możliwości, przygotowując pracowników o odpowiednich kwalifikacjach i dając do ich dyspozycji zasoby niezbędne do osiągnięcia tych celów;

3) obserwować postępy, zapewnić pomiary wyników i odpowiadające im wynagrodzenie pracowników;

4) nie delegować innej osobie kierowania wprowadzaniem zmian.

Jeżeli przedsiębiorstwo chce konkurować na rynku dzięki tworzeniu i wykorzystywaniu możliwości, musi dokonać bardzo wielu zmian, w związku z tym trudno jest zlecić kierowanie innym osobom. Możliwości są ponadfunkcyjne, nie mogą więc nimi zarządzać kierownicy średniego szczebla. Proces zmian "od góry do dołu" powoduje przekazanie decyzji operacyjnych bezpośrednio uczestniczącym w kluczowych procesach. Powoduje to elastyczność operacyjną i natychmiastowe reagowanie na zewnętrzne zmiany.

Nowa logika wzrostu

Istotą konkurencji opartej na wykorzystywaniu możliwości jest nowa logika wzrostu. Konkurencyjność na tej podstawie polega na osiągnięciu korzyści zarówno z koncentracji na jednym rodzaju działalności, jak i z dywersyfikacji. Tak działające przedsiębiorstwo jest agresywne, zdolne do wchodzenia na nowe rynki i szybkiego stawiania się na nich głównym konkurentem. Rośnie ono dzięki przenoszeniu podstawowych procesów przedsiębiorczości do nowych regionów geograficznych i na nowe rodzaje działalności. Strategiczne korzyści wynikające z możliwości i zdolności mogą być łatwiej wykorzystane geograficznie niż tradycyjne korzyści konkurencyjne. Firma Honda na przykład stała się producentem w Europie i w Stanach Zjednoczonych pokonując względnie niewiele problemów. Jakość jej samochodów wyprodukowanych w USA jest tak dobra, że część z nich jest reeksportowana do Japonii.

W przedsiębiorstwach o wroście opartym na możliwościach korzyści osiąga się nie tyle z ekspansji geograficznej, co z szybkiego wchodzenia w nowe rodzaje działalności. Można tego dokonać dwoma sposobami. Pierwszym jest "pączkowanie" kluczowych procesów biznesu. Typowym przykładem jest Honda, której przedstawiciele handlowi stali się ludźmi biznesu. Firma wyszkoliła ich w procedurach operacyjnych, polityce handlowej, sprzedaży, planowaniu podstawowym i zarządzaniu usługami, wspomagając skomputeryzowanym systemem informacyjnym zarządzania. W każdym nowym rodzaju działalności firmy (w tym w przemyśle samochodowym) zostały odtworzone te same możliwości. Honda zapewnia swoim przedstawicielom znacznie więcej swobody niż inne firmy w podejmowaniu decyzji, czy naprawa danego wozu wynika z gwarancji.

Drugim sposobem jest kształtowanie procesów jako elastycznych. Ten sam zestaw procesów może służyć różnym rodzajom działalności, na przykład procesy służące minimalizacji zapasów, jak w firmie Wal-Mart.

Przyszłość konkurencji

Przedsiębiorstwa oparte na stwarzaniu możliwości i wykorzystaniu zdolności działania konkurują skutecznie z rywalami stosującymi stare metody. Jeżeli takich przedsiębiorstw będzie działać coraz więcej, najważniejsze staną się specyficzne możliwości przedsiębiorstwa. Niektóre firmy nastawiają się na obsługę indywidualnych klientów, inne na obsługę całych społeczności. W tym przypadku występuje lokalna autonomia oraz przemysłowy i scentralizowany proces ciągłego szkolenia organizacyjnego. Niektóre możliwości i zdolności wykluczają się wzajemnie. Istotą strategii jest wybór tych właściwych.

"Zeitschrift Führung + Organisation"

Koła jakości w średnich przedsiębiorstwach

Meister H.: Hemmnisse für Qualitätszirkel in mittelständischen Unternehmen, Zeitschrift Führung + Organisation, I-II 1992, nr 1. RFN

Nie wszystkie problemy w przedsiębiorstwie muszą być rozwiązywane przy pomocy kosztownych, fachowych doradców. Duże firmy, takie jak Siemens albo Philips, od dawna odwołują się w takich przypadkach do instytucji kół jakości. Forma ta może doskonale funkcjonować w każdym przedsiębiorstwie, lecz w zasadzie nie przyjęła się w firmach średniej wielkości. Nasuwa się pytanie, czy jest to związane z jakimiś specyficznymi cechami tych przedsiębiorstw?

Artykuł przedstawia, jakie przeszkody mogą napotkać koła jakości w średnich przedsiębiorstwach oraz jak trudności te pokonywać.

Koła jakości są sposobem udziału pracowników (szczególnie w warsztatach) w rozwiązywaniu problemów występujących w procesie produkcji. Mają również znaczenie dla motywowania pracowników.

Koła jakości powinny być autonomiczne w swoich działaniach, a ich przewodniczący funkcjonować na zasadzie "pierwszego wśród równych".

Opiekę nad kołami sprawować powinni koordynatorzy, którzy odgrywają rolę pośredników między grupą a kierownictwem przedsiębiorstwa. Rola kierownictwa sprowadza się tu do inicjowania powstawania kół, zgłaszania problemów i ustalania terminarza. W żadnym wypadku nie powinno ono pretendować do kierowania pracą kół, interwencje dopuszczalne są jedynie w uzasadnionych, wyjątkowych przypadkach. Największym błędem, jaki może

popęlić kierownictwo przedsiębiorstwa, jest próba ingerowania w pracę kół z pominięciem koordynatora lub (co jest jeszcze gorsze) aktywnej współpracy z kołem. Te zasady obowiązują we wszystkich rodzajach przedsiębiorstw.

W przedsiębiorstwie średniej wielkości (inaczej niż w dużym, zorganizowanym w sposób hierarchiczny), łatwiejsza jest interwencja najwyższej kadry kierowniczej w pracę jednostek organizacyjnych.

W takim przedsiębiorstwie częste jest też personifikowanie problemów, a więc przypisywanie odpowiedzialności za nie konkretnym osobom. Trudno wtedy jest rozwiązać ów problem poprzez koło jakości.

Następną przeszkodą dla sprawnej pracy kół jakości może być postawa mistrzów i kierowników działów. Często obawiają się oni utraty swojej władzy nad podległymi pracownikami i stosują bierny opór, bojkotując pracę kół.

W przewyciężaniu tych przeszkód ogromną rolę odgrywa osoba z zewnątrz - moderator, którego zadanie polega na doprowadzeniu do sprawnego działania koła jakości. Musi on mieć odpowiednie kompetencje fachowe i autorytet. Funkcja ta powinna być oddzielona od funkcji koordynatora.

Przedsiębiorstwa średniej wielkości kierowane są najczęściej przez właściciela, a ten, w dużo większym stopniu niż zatrudniony na etacie menedżer, zainteresowany jest maksymalizowaniem zysku. Jeśli przedsiębiorstwo ma wiele zamówień i jego zdolności wytwórcze wykorzystywane są w całości, praca kół jakości wydaje się niepotrzebnym marnotrawieniem cennego czasu. Takie myślenie jest

niebezpieczne na dłuższą metę. Kiedy na skutek spadku zamówień lub (i) spadku cen, zmniejszą się dochody, właściciel będzie borykał się z wysokimi kosztami produkcji, ponieważ wcześniej szkoda mu było czasu na ich zmniejszenie dzięki racjonalizacji.

Warunkiem powodzenia pracy kół jakości jest motywacja pracowników. Można przypuszczać, że gdy ich udział w rozwiązywaniu problemów przyniesie sukces, będą chcieli w dalszym ciągu brać udział w pracy kół jakości, a także będą utożsamiać się ze swoją pracą. Może jednak zdarzyć się tak, że opracowane przez nich rozwiązania, które mogłyby zdecydowanie obniżyć koszty produkcji, nie będą realizowane przez przedsiębiorstwo z powodu braku środków finansowych. Rola koordynatora polega wtedy na wyczerpującym poinformowaniu ich o sytuacji finansowej przedsiębiorstwa i niedopuszczeniu do zniechęcenia ich do dalszej pracy w kołach jakości. Pracownicy muszą mieć przekonanie o użyteczności swojej pracy. Muszą też wiedzieć, że ich pomysły racjonalizatorskie nie mogą wiązać się z dużymi nakładami finansowymi.

Widzimy tu wyraźnie, że w przypadku średnich przedsiębiorstw ich ograniczony dostęp do kapitałów bywa poważną przeszkodą w pracy kół jakości.

opr. Agnieszka Dobrowolska



"Fortschrittliche Betriebsführung und Industrial Engineering"

Łańcuch logistyczny

Hautz E.: Die logistische Kette. *Fortschrittliche Betriebsführung und Industrial Engineering*, II 1992, nr 1. RFN

Duża wydajność, dotrzymanie terminów, minimalne czasy trwania procesów i szybkie reagowanie na zmieniające się życzenia klientów mogą być osiągnięte jedynie w przypadku szybkiego przepływu informacji i materiałów między dostawcami, producentami, transportowcami i odbiorcami. Pojęcie "łańcuch logistyczny" oznacza zorientowane na rynek sposoby myślenia i działania, które są przetwarzane w efektywną organizację procesów. Na podstawie przykładu autor przedstawia przesłanki i czynniki sukcesu efektywnego łańcucha logistycznego.

Łańcuch logistyczny w postaci modelowej

Łańcuch logistyczny rozumiany modelowo umożliwia opracowanie wariantów koncepcji, które można realizować w praktyce:

- łańcuch logistyczny łączy rynki zbytu i zaopatrzenia, klientów i dostawców;
- składa się z wielu członów (ogniw), tj. procesów, które muszą zająć się, aby łańcuch był solidny;
- siła i skuteczność łańcucha logistycznego są określane jego najsłabszym ogniwem, chodzi więc o to, aby żadne ogniwo nie było słabsze od innych.



Łańcuch logistyczny składa się z następujących ogniw: klient, stanowisko opracowania zapytań ofertowych, stanowisko opracowania zamówień, dyspozycja i sterowanie, zaopatrzenie, dostawcy, odbiór towarów, produkcja, wysyłka, montaż i wprowadzenie do produkcji.

Przykład łańcucha logistycznego

Fińska firma stalowego budownictwa lądowego potrzebuje małych wyłączników ochronnych do agregatów napędowych swoich dźwigów. Dział zakupów firmy postanawia kupić je w firmie Siemens i zamawia w filii Siemens w Helsinkach. Ponieważ chodziło o specyficzne wykonanie urządzeń dostosowanych do warunków klienta, a urządzeń takich nie było na składzie, zamówienie przekazano do zakładu produkcyjnego. Dotychczas łańcuch logistyczny składał się z procesów informacyjnych, wraz z zamówieniem powiększył się o proces przepływu materiałów i towarów, który należało uzgodnić z przepływem informacji.

Wyłączniki ochronne zostały wyprodukowane w zakładach w miejscowości Cham, zapakowane i odesłane do filii w Amberg w RFN. Tam wraz z innymi wyrobami tych zakładów zostały przygotowane do wysyłki i przekazane do spedycji. Spedycja zrealizowała dostawę dla klienta, wykorzystując transport lądowy i morski. Łańcuch logistyczny zakończył się u klienta. Klient włącza tę dostawę we własny łańcuch logistyczny. Za konkretnymi przejawami tego łańcucha znajdują się porozumienia dotyczące ceny, terminów dostaw itp. Określają one techniki przekazu, transportu i przetwórstwa.

Wymagania sprawnościowe łańcucha

Wybór określonego oferenta zależy od porównania stosunku ceny do niezawodności wyrobu podanego przez kilku oferentów. W przypadku ceny decyduje nie tylko jej wysokość, lecz również warunki płatności, wzajemne stosunki partnerów, możliwości finansowania itp. Niezależnie od tego oferta powinna zawierać następujące dane dotyczące wydajności i niezawodności:

- **wydajność techniczna**
 - funkcja: przydatność techniczna, właściwości wyrobu,
 - jakość: techniczna pewność wykonywania funkcji, trwałość (cykl życia), terminy konserwacji,
 - technologia: wykorzystane technologie dotyczące wyrobu i procesów,
 - innowacyjność: koncepcja wyrobu, nowe wersje wyrobu, humanizacja (przystosowanie do łatwej obsługi), konstrukcja,
 - kompatybilność: możliwość wykorzystania w innych wyrobach, możliwość konwersji, międzynarodowe standardy;
- **wydajność logistyczna**
 - terminy dostaw: odstęp czasowy między złożeniem zamówienia i jego wykonaniem,
 - wiarygodność dostaw: stosunek między przyrzeczoną i rzeczywistym terminem dostawy,
 - zdolność dostawy: stosunek między terminem dostawy żądanym przez klienta a przyrzeczoną,
 - jakość dostawy: udział należycie wykonanych zamówień pod względem jakościowym i ilościowym w porównaniu ze specyfikacją klienta,
 - elastyczność: możliwość dokonywania ilościowych zmian w specyfikacji, w czasie zbliżania się terminu dostawy,

- informacja: jakość obsługi informacyjnej we wszystkich stadiach trwania transakcji, możliwość wykorzystania elektronicznych systemów informacyjnych;

• **wydajność zbytu i marketingu**

- spektrum: zakres, paleta wyrobów,
- prezentacja: przebieg rynkowy, sieć obsługi, niezawodność, reklama,
- doradztwo: kompetencja fachowa, branżowe know-how, znajomość problemów klientów,
- opieka: obsługa przed- i posprzedażna, łączność za pomocą "gorącej linii", jakość oferty, pokazy na terenie firmy (targi wewnętrzne), szkolenie, seminaria,
- kooperacja: otwartość we współpracy, dostosowywanie się do życzeń klientów.

Znaczenie powyższych czynników zależy od wyrobu, od rodzaju transakcji (transakcja dotycząca wyrobu, systemu lub urządzeń) i od konkretnego rynku. Poprzez systematyczną ocenę doświadczeń i ukierunkowaną działalność marketingową czynniki te można określić ilościowo (skwantyfikować). Okazuje się przy tym, że w przypadku tzw. szarych wyrobów, przy podobnej jakości technicznej i cenie u wszystkich oferentów, o zakupie decyduje wydajność logistyczna. Również w przypadku innych wyrobów ważne miejsce zajmują komponenty wydajności logistycznej, często znajdują się one na drugim miejscu po jakości wyrobu, a przed ceną.

Czynniki sukcesu

Zadaniem logistyki jest dbanie o to, aby odpowiednie świadczenie (usługa) lub wyrób były dostarczone do dyspozycji w uzgodnionym terminie z uwzględnieniem odległości. W podanym jako przykład łańcuchu logistycznym musiały być odpowiednio koordynowane i sterowane przepływy informacji, materiałów i towarów między klientem w Finlandii i zakładami produkcyjnymi w Niemczech, tak aby zamówienie było wykonane w ciągu sześciu dni, a bezpieczniki postawione do dyspozycji klienta w zamówionej ilości. Szybkość poszczególnych przepływów zależy od wykorzystywanych technik przetwarzania, przekazu i transportu. O sukcesie

decyduje koordynacja wszystkich procesów w celu osiągnięcia skuteczności zgodnej z celem, a nie uzyskanie skuteczności większej od uzgodnionej.

Ponieważ łańcuch logistyczny spełnia funkcję łączącą rynek zbytu z zaopatrzeniem, a efektywność łańcucha widoczna jest dopiero w miejscach połączeń, należy szczególnie uwagę poświęcić kształtowaniu stosunków przedsiębiorstwa z klientami i dostawcami. Podstawowy model stosunków między klientem i dostawcą znajduje się również wewnątrz łańcucha logistycznego (w podanym przykładzie między firmą w Finlandii i zakładami produkcyjnymi), lecz również między wydziałami danego zakładu. Sprawność całego łańcucha zależy od właściwego ukształtowania tych stosunków i zarządzania nimi stosując się do sprawdzonych zasad. W wyniku zwracania szczególnej uwagi na przepływ i terminy unika się zwłoki i niepotrzebnego składowania, a więc "szybkość" staje się czynnikiem przewagi konkurencyjnej.

Oto kilka wskazówek praktycznych:

- procesy zaopatrzenia, przetwarzania, pakowania i transportu można przyspieszyć i lepiej zsynchronizować kształtując wyroby tak, aby były zgodne z wymaganiami logistyki;
- w ten sposób optymalizowane procesy umożliwiają nieraz znaczne uproszczenie procesów organizacyjnych w całym łańcuchu;
- oddziaływanie można wzmocnić i poprawić gospodarność przez wzajemne powiązania partnerów i wykorzystanie ich specjalistycznej wiedzy. Przesłanką do tego jest wolny od zakłóceń przepływ informacji

Zasada "akurat na czas" w łańcuchu logistycznym

Celem stosowania systemu JIT (Just in Time) jest eliminowanie wszystkich rodzajów działalności wpływających na wzrost kosztów bez zmiany wartości wyrobu.

Jest to związane ze wspomnianym uproszczeniem procesów. Jest to widoczne zwłaszcza w

przypadku stopniowego upraszczania stosunków z klientami lub dostawcami:

- ze składu na skład,
- z transportu na skład,
- z transportu na linię produkcyjną,
- z linii produkcyjnej na linię produkcyjną.

Należy jednak stwierdzić, że wykonanie każdej funkcji powinno być zabezpieczone odpowiednimi porozumieniami i umowami. Wyższe wymagania w przypadku systemu "akurat na czas" (JIT) stawiane są wobec systemów informacyjnych obu partnerów. Mogą one być ze sobą połączone poprzez zdalne przekazywanie danych systemu PPS (planowania i sterowania produkcją) oraz CAD (projektowania wspomaganego przez komputer), aby możliwa była współpraca już w stadium prac rozwojowych nad wyrobem i wymiana wyników badań.

Przyspieszenie przepływu informacji umożliwia szybsze załatwianie formalności dotyczących zamówień eksportowych, na przykład dzięki załatwianiu spraw celnych i specyficznych dla handlu zagranicznego jeszcze przed nadejściem towarów.

Wnioski

W Europie bez granic można łatwiej kształtować łańcuchy logistyczne. Podstawowym warunkiem jest odpowiednie ukształtowanie wyrobów i procesów produkcyjnych. Największe możliwości oszczędności czasu i obniżenia kosztów zależą od sprawnego przepływu informacji i towarów. Możliwości te należy wykorzystać przez ścisłe powiązania z partnerami rynkowymi (klienci, dostawcy, obsługa). Podstawowym zadaniem nowoczesnej logistyki jest również koordynowanie specjalistycznej wiedzy partnerów w celu optymalizacji łańcucha logistycznego.

opr. Władysław Straszyński



*"Zeitschrift Führung + Organisation"***Menedżer w działaniu**

Schreyogg G., Hubl G.: *Manager in Aktion, Zeitschrift Führung + Organisation, II 1992. RFN*

Henry Mintzberg(1) proces zarządzania przedstawiał jako logiczny ciąg pięciu zadań: planowania, organizacji, osobistego udziału menedżera, kierowania i kontroli. W myśl tej koncepcji punktem wyjścia każdego działania menedżera jest PLANOWANIE czyli wyznaczenie celów i określenie działań niezbędnych do ich osiągnięcia. Bezpośrednio potem następuje faza ORGANIZACJI - przygotowanie struktury organizacyjnej tych działań. Ich prawidłowa ocena to właśnie przedmiot OSOBISTEGO WKŁADU menedżera. KIEROWANIE, to kompleks osobistych zadań związanych ze sterowaniem postępowaniem współpracowników. Ostatni element tego procesu - KONTROLA - powinien sprawdzać, czy osiąga się to, co zaplanowano.

Rzeczywistość przedstawia odmienny obraz codzienności menedżera: ustawiczną walkę o rozwiązanie problemu, brak czasu, miotanie się między koniecznością: podejmowania ciągle nowych decyzji oraz sprawami, które przybierają niezaplanowany obrót.

Obraz ten opiera się na wynikach wielu empirycznych badań nad pracą menedżera. Pionierskie pod tym względem studia Sune Carlson(2) z 1951 r. przeprowadzone były na podstawie dzienników. Menedżerowie zostali poproszeni o prowadzenie "księgi aktywności" na wcześniej przygotowanych arkuszach badawczych. Oprócz studiów H. Mintzberga (1975 r.) na uwagę zasługują także prace J.P. Kottera(3) (1982 r.). Jego badania opierały się na długotrwałych obserwacjach uczestniczących. Kotter szczególną uwagę zwracał na dwa problemy: koncepcyjną pracę menedżera i budowę sieci informacyjnej.

Empiryczna wiedza o zarządzaniu



zwraca uwagę na istnienie poważnej luki między jego tradycyjnym rozumieniem a realnym obrazem pracy menedżera.

Bez wątplenia najbardziej znane są studia Mintzberga. Obserwacjom poddano pięciu top-menedżerów z pięciu firm o różnych profilach. Wybrano metodę obserwacji uczestniczącej, która pozwala na uporządkowanie wszystkich rodzajów czynności w czytelne kategorie. Badania te spotkały się z zainteresowaniem na całym świecie i miały znaczący wpływ na rozwój teorii zarządzania.

Celem badań przeprowadzonych przez autorów niniejszego artykułu było zweryfikowanie wyników badań Mintzberga w zmienionych warunkach, a mianowicie: kilkanaście lat później, wśród menedżerów wywodzących się z odmiennego kręgu kulturowego i zarządzających firmami średniej wielkości.

Badano pracę tylko trzech menedżerów, dlatego z dużą ostrożnością należy odnosić się do prób uogólniania wyników. Jako metodę badawczą przyjęto strukturalną obserwację uczestniczącą, w trakcie której obserwatorka na bieżąco rejestrowała każdą czynność w odpowiedniej kategorii. Czas obserwacji wynosił dwa dni pracy na każdego badanego.

Aby opisać rytm dnia pracy obserwowanych kierowników przedsiębiorstw, posługiwano się następującymi kryteriami:

- liczba czynności wykonywanych w ciągu dnia;
- średni czas poszczególnych czynności, podzielonych na:
 - pracę przy biurku,
 - podróże,
 - komunikację telefoniczną i osobistą (z podziałem na zaplanowaną wcześniej i niezaplanowaną).

Stwierdzono, że większość (78%) czynności trwa mniej niż dziewięć minut. Czynności, które zajmują więcej niż godzinę, stanowią tylko 5% czasu pracy. Do najkrótszych należą rozmowy telefoniczne - średnio trzy minuty, osobiste niezaplanowane - pięć minut, prace przy biurku - jednorazowo dziesięć minut, zaplanowane spotkania osobiste,

np. konferencje i rozmowy z klientami - średnio ponad godzinę.

Porównując wyniki tych badań z innymi, dotyczącymi osób kierujących dużymi przedsiębiorstwami, można stwierdzić, że dzień pracy menedżera w firmie średniej wielkości jest podzielony na sekwencje krótsze, niż ma to miejsce w przypadku dużej firmy.

Można zaobserwować preferowanie przez menedżerów komunikacji werbalnej. Badania wykazały, że menedżerowie w średnich przedsiębiorstwach 80% czasu poświęcają na kontakty werbalne. Ma to proste wytłumaczenie w fakcie, że kontakty drogą pisemną pochłaniają więcej czasu nie tylko na etapie przekazywania informacji. Wydłuża się też czas oczekiwania na odpowiedź.

Przy takich formach kontaktów "bank informacji" znajduje się w głowie menedżera, a nie w formalnym systemie informacyjnym, gdyż tylko nieliczne informacje utrwalane są na piśmie.

Empiryczna wiedza na temat zarządzania wskazuje, że tworzenie i rozbudowa sieci kontaktów jest jednym z podstawowych czynników warunkujących sukces menedżera. Składają się na nią zarówno kontakty wewnątrz firmy, jak i zewnętrzne. Badani menedżerowie niemieccy większość czasu poświęcali na kontakty wewnętrzne: 52% to kontakty z podległymi menedżerami, 10% inne kontakty wewnątrz firmy, 17% - rozmowy z partnerami spoza firmy, natomiast 21% poświęcali na inne kontakty zewnętrzne.

Ostatnim badanym aspektem była samodzielność w podejmowaniu czynności: - 60% czynności było inicjowanych przez samego menedżera, a 38% - przez kogoś innego. Inne wyniki osiągnął Mintzberg - wśród jego badanych tylko 32% czynności było inicjowanych przez menedżerów.

Warto zwrócić uwagę na widoczną rozbieżność między teoriami zarządzania a praktyką działania menedżerów. Pojawia się tu pytanie: czy to menedżerowie tak niechętnie korzystają z tego, co przekazują im teoretycy, czy też teoria zarządzania w niewielkim tylko stopniu przystaje do życia?

opr. Agnieszka Dobrowolska

1) MINTZBERG H.: The manager's job fact and fact. Harvard Business Review 1975, (53), s.49-61.

2) CARLSON S.: Executive Behavior Stockholm 1951.

3) KOTTER J.P.: The general manager, London 1962.