

Miesięcznik profesjonalistów zarządzania

nr ind. 371157

przeгляд

ROK
1926
ZAŁ

organizacji 3
92

W KAŻDYM NUMERZE PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

CENA 12500 ZŁ



LOGISTYKA BLIŻEJ PRAKTYKI

DORADCY W ZARZĄDZANIU

USŁUGI PROMOCYJNE DLA PRZEDSIĘBIORSTW

Wyniki badań wskazują na przerażająco niski poziom wiedzy menedżerskiej wśród polskich kierowników. Problemu nie rozwiążą różnego rodzaju szkoły biznesu, fundacje kształcenia czy promocji kadr. A więc? - *Jakość kadr kierowniczych czyli "Z próżnego i Salomon nie należy". Str.5*

Ujawnienie i rozpowszechnienie negatywnych ocen pracy nierzetelnych kontrahentów zagranicznych jest dużym wkładem w oczyszczenie polskiego rynku usług szkoleniowych z pseudoprogramów i pseudowykładowców - *Szkoły biznesu - możliwości współpracy. Str.5*

Poszukiwania nowych sposobów intensyfikacji procesów innowacyjnych w przemyśle krajów zachodnich koncentrują się przede wszystkim na zwiększeniu efektywności wprowadzania do praktyki przemysłowej osiągnięć nauki i techniki. Również i dlatego rządy i władze lokalne promują tworzenie małych przedsiębiorstw innowacyjnych - *Nowe przedsiębiorstwa innowacyjne. Str.8*

SKOK to Spółdzielcza Kasa Oszczędnościowo-Kredytowa. Stanowi ją grupa ludzi wspólnie oszczędzających i udzielających sobie pożyczek. Jest kilka argumentów przemawiających za tym, aby jak najszybciej pomypść o założeniu takiej spółdzielni we własnym miejscu pracy. *Tvoja spółdzielnia finansowa. Str.11*

Nowoczesna organizacja odpowiada za uświadomienie swoich uczestników, za ich kompetencję etyczną. Nie jest to postulat nadopiekuńczości - nikt nie powstrzyma ludzi niemoralnych od niemoralnych działań. Chodzi jednak o to, aby dokładnie wiedzieć, co jest moralne a co nie i jaki jest stosunek organizacji do etyki - *Nowoczesne zasady etyczne. Str.23*

W każdym obszarze strategicznym wyceniane są główne wyznaczniki rozwoju przedsiębiorstwa w skali 1-5 punktów. Umożliwia to wymierne wskazanie zagrożeń - *Wartościowanie mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa. Str.25*

GOSPODARKA

- 3 • **Jakość kadr kierowniczych** - Henryk Bieniok
- 5 • **Szkoły biznesu - możliwości współpracy** - Wiesław Rehan
- 6 • **Czy zarządzanie może być konkurencyjne wobec rynku?** - Bohdan Gliński
- 8 • **Nowe przedsiębiorstwa Innowacyjne** - Witold Kasperkiewicz, Krzysztof Szlichciński
- 8 • **Nowa złotówka - wyjście z kryzysu** (list do redakcji) - Paweł Drewnowski
- 11 • **Tvoja spółdzielnia finansowa** - Janusz Ossowski
- 13 • **Nowe miejsca pracy dla niepełnosprawnych** - Stanisława Ossowska, Mieczysław A. Wiśniewski
- 14 • **Logistyka bliżej praktyki** - Jan Twaróg

CO CZYTAĆ?

- 16 • **Ustawodawstwo antymonopolowe na świecie w latach 1890-1989** - Romana Mac

NAUKA-BADANIA

- 17 • **Propozycje badawcze w zakresie organizacji i zarządzania** - Kazimierz Zimniewicz
- 19 • **Krajowa Izba Gospodarcza: Usługi promocyjne dla przedsiębiorstw**
- 22 • **Nowoczesne zasady etyczne** - Monika Kostera

ZASTOSOWANIA

- 23 • **Jak negocjować etycznie ?** - Jacek Kamiński
- 25 • **Wartościowanie mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa** - Henryk Bieniok, Janusz Marek
- 28 • **Automatyzacja biur** - Beata Filipiak-Dylewska

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- 31 • **Prywatyzacja przedsiębiorstw w Wielkiej Brytanii** (Privatisation - Implications for Cultural Change, United Research)
- 33 • **Zarządzanie - wczoraj, dziś i jutro** (Management und Führung - gestern, heute und vor allen morgen. *Zeitschrift Führung + Organisation*, XI-XII 1991, nr 6. RFN)
- 34 • **Regulowanie cen - doświadczenia amerykańskie** (Gosudarstwennoje regulirovanije cen: uroki amierykanskowo opyta. *Ekonomika i Organizacya Promyszlennowo Proizwodstwa*, VII 1991. Federacja Rosyjska)
- 35 • **Doradcy w zarządzaniu** (Poradci v rizeni: pomocnoci, nebo sarlatani? *Moderni rizeni*, VIII, IX 1991. CZECHOSŁOWACJA)
- 36 • **Logistyka jako sieć** (Logistik als Netzwerk organisieren. *Zeitschrift Führung + Organisation*, IX-X 1991, nr 5. RFN)
- 38 • **Organizacyjne kształtowanie logistyki** (Organisatorische Gestaltung der Logistik. *Zeitschrift Führung + Organisation*, XI-XII 1991, nr 6. RFN)

Henryk Bieniok

Tekst ten publikujemy ze skrótami dokonanymi w Redakcji.

Jakość kadr kierowniczych

czyli "Z próżnego i Salomon nie naleje"

Prof. dr hab. H. Bieniok - Akademia Ekonomiczna Katowice.

Podstawowym źródłem rozwoju społeczno-gospodarczego są kwalifikacje, kompetencje i dojrzałość społeczno-zawodowa szeroko pojętej kadry kierowniczej. Obok sprzyjających warunków naturalnych wiedza i kwalifikacje są jedynym pierwotnym i bezpośrednim czynnikiem wszelkiego rozwoju i postępu, a więc również postępu technicznego, organizacyjnego, ekonomicznego, społecznego, cywilizacyjnego itd.

Jeśli rozwój gospodarki, a zwłaszcza rozbudowa i unowocześnianie w drodze postępu technicznego bazy wytwórczej nie są poprzedzone i wsparte doskonaleniem kwalifikacji kadry kierowniczej, zwłaszcza w zakresie szeroko rozumianej organizacji i zarządzania, duża część tych wysiłków, a także środków ulega zaprzepaszczeniu i nie przynosi spodziewanych efektów. Kwalifikacje, morale oraz wysoka świadomość i motywacja społeczna zawsze muszą wyprzedzać i warunkować rozwój ekonomiczny. Badania zapoczątkowane jeszcze przez McClellanda⁽¹⁾ dowiodły dość jednoznacznie, że czynniki te odgrywają niezmiernie istotną rolę w rozwoju gospodarczym i cywilizacyjnym społeczeństwa oraz w tworzeniu ich dobrobytu.

Można więc powiedzieć, że ekonomia to nie tylko badanie i doskonalenie czynników rozwoju gospodarczego i dobrobytu, ale także badanie i doskonalenie człowieka².

Nowoczesne zarządzanie polega, jak wiadomo, nie tyle na dokonywaniu zmian w wyposażeniu i sposobach wytwarzania, ile na kształtowaniu pożądanego postaw i zachowań pracowników. W tej sytuacji najważniejszą umiejętnością kierownika staje się jego zdolność uczenia się i samodoskonalenia w miarę zmian zachodzących w otoczeniu.

Cechą obecnych warunków zewnętrznych przedsiębiorstwa jest ich zmienność. Oznacza to, że kierownicy i specjaliści zajmują się i coraz częściej będą zajmować się rozwiązywaniem nowych problemów. Potrzebne jest więc dosłownie ciągłe doskonalenie, dokształcanie się i uzupełnianie swojej wiedzy, bo "kto stoi w miejscu, ten się cofa". Nawet dobrze przygotowani kierownicy i specjaliści muszą się ciągle szkolić, gdyż "każdy dobry może być lepszy".

Niektórzy twierdzą, że dobra praktyka jest ważniejsza od najlepszej teorii. Kierownicy i specjaliści wprawdzie uczą się w codziennej praktyce, ale jest to nauka uczenia się metodą prób i błędów, na które nie stać społeczeństwa. Jest ona skuteczna tylko wtedy, gdy obejmuje cały cykl rozwiązywania problemu, począwszy od teorii poprzez własne, a także obce doświadczenia, aż po refleksje i uogólnienia. W przeciwnym przypadku nawet trzydziestoletnie doświadczenie nie uogólnione i nie ugruntowane w postaci określonych reguł i prawidłowości jest tylko powtarzaniem trzydzieści razy tej samej lub podobnej sytuacji problemowej.

Mówi się, że najsłabszym ogniwem naszej reformującej się gospodarki jest kadra kierownicza. Przekonują o tym ostatnie badania testowe wiedzy menedżerskiej przedstawicieli kadr kierowniczych

rekrutujących się z 36 przedsiębiorstw państwowych.

Wyniki testów dowodzą, że zaledwie 19,6% ogólnej liczby odpowiedzi można zaliczyć do prawidłowych, dalsze 26,8% odpowiedzi, z pewnymi zastrzeżeniami, można by uznać za poprawne, natomiast aż 53,6% stanowią odpowiedzi zdecydowanie błędne. Gdyby nawet połowę odpowiedzi zaliczonych do grupy drugiej (odpowiedzi prawidłowe, choć z pewnymi zastrzeżeniami) uznać za poprawne, to i tak ogólna liczba odpowiedzi pozytywnych nie przekroczy 33%.

Tak więc wyniki przeprowadzonego testu świadczą o przerażająco niskiej wiedzy menedżerskiej, a w związku z tym o niekompetencji naszej kadry kierowniczej. Niektóre odpowiedzi wskazują na niedostatki wykształcenia i wiedzy ogólnej, a nawet na brak inteligencji i dojrzałości poglądów w wielu kluczowych kwestiach organizacji i zarządzania. W jaki więc sposób niektórzy z nich w ogóle zdążyli ukończyć studia i jakim sposobem uzyskali awans na często wysokie stanowiska kierownicze.

Wprost żenujące, a nawet przerażające jest czytelnictwo czasopism i książek z zakresu organizacji i zarządzania. Do najbardziej popularnych (jeśli w ogóle można mówić o popularności w





sytuacji, kiedy zaledwie 8% kierowników (cokolwiek czyta) czasopism należy miesięcznik "Zarządzanie" a następnie "Przegląd Organizacji" i ewentualnie "Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa". Większość indagowanych nie potrafiła wymienić prawidłowo nazwy ani jednego czasopisma deklarując wyraźnie, że "nie czyta" lub że "nie ma czasu", względnie wymyślała tytuły czasopism nie istniejących.

Żaden z indagowanych inżynierów nie wymienił ani jednej książki z zakresu organizacji i zarządzania, natomiast kilku ekonomistów wskazało na znane zapewne jeszcze ze studiów podręczniki J.Zieleniewskiego, W.Kieżuna lub J.Kurnala wydane w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych.

Ostatnie pytanie testu miało charakter otwarty i dotyczyło uzasadnienia celowości ewentualnego dalszego kształcenia kadry kierowniczej w zakresie nauk organizacji i zarządzania. Wszystkie wypowiedzi popierały, a nawet domagały się systematycznego szkolenia w tej dziedzinie.

Wielu indagowanych przyznało, że nie posiada żadnej, a tym bardziej usystematyzowanej wiedzy z zakresu organizacji i zarządzania lub że teoria zdobyta w formie fragmentarycznej wiele lat temu obecnie absolutnie nie wystarcza. Kierownicy-inżynierowie zwracali uwagę na prawie zupełny brak tej problematyki w programach studiów politechnicznych. Nikt nie kwestionował pilnej potrzeby wzbogacenia swojej wiedzy o te właśnie zagadnienia.

Warto podkreślić, że w celu zagwarantowania wysokiej wiarygodności wyników badaniem testowym objęto wyłącznie uczestników studiów podyplomowych i kilku szkół menedżerskich, legitymujących się co najmniej kilkuletnim stażem kierowniczym. Zaznaczono przy tym, że od wyników testu zależy ocena końcowa i zaliczenie studiów przez indagowanego. Wywołano tym samym u kierowników dostatecznie silną motywację do poddania się badaniom oraz do poważnego potraktowania i rzetelnego wypełnienia testu.

Podobne badania przeprowadzone wśród projektantów i konstruktorów dużych biur projektowych oraz instytutów naukowo-badawczych dowiodły, że pracownicy koncepcyjni tych jednostek predestynowani przecież do twórczej pracy i konstruowania innowacji, w większości nigdy nie zetknęli się z teorią projektowania, metodami i technika-

mi heurystycznymi, metodą analizy wartości, algorytmem wynalazku Altszulera itp. Dlatego jakość proponowanych przez nich rozwiązań projektowo-konstrukcyjnych pozostawia często wiele do życzenia.

Na podstawie przeprowadzonych badań okazało się,

że przedstawicielami kadry kierowniczej są w większości inżynierowie, którzy nigdy nie zetknęli się w procesie przygotowującym do zajmowanego stanowiska z podstawowymi zagadnieniami organizacji i zarządzania, psychologią pracy, teorią podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów, technikami heurystycznymi, informatyką, ekonomiką przedsiębiorstwa, teorią finansów itp.

Przy rozwiązywaniu tych problemów zmuszeni są więc kierować się głównie intuicją oraz rutyną.

Wyniki badań testowych i wywiadów przedstawiły "dość nieciekawą" obraz stanu jakościowego naszej kadry kierowniczej i jeśli sytuacja nie ulegnie szybkiej i radykalnej poprawie, rokowania dotyczące rozwoju społeczno-gospodarczego naszego kraju nie napawają optymizmem.

Zarys koncepcji kompleksowego systemu doskonalenia kadr kierowniczych

Doskonalenie kadr kierowniczych jest na ogół bardzo drogie. Mogą więc sobie na to pozwolić wyłącznie duże przedsiębiorstwa. Ponadto liczba ośrodków szkoleniowych jest daleko niewystarczająca.

Problemu doskonalenia kadr kierowniczych nie rozwiążą powstające u nas ostatnio różnego rodzaju szkoły menedżerów, fundacje kształcenia czy promocji kadr itp. Mogą one wyszkolić od kilku do kilkunastu tysięcy absolwentów rocznie. Oznacza to, że przy ponad milionowej rzeszy wszelkiego typu kierowników w Polsce, potrzeba by ponad stu lat na przeszkolenie wszystkich potencjalnych kandydatów. Dlatego proponuje się następujący czterostopniowy i równoległe funkcjonujący system przygotowania kadr kierowniczych.

I. Podsystem szkolenia elementarnego, obejmujący uczniów ostatnich klas wszystkich szkół średnich, którzy rezygnując często z dalszej edukacji

zajmują po pewnym czasie stanowiska kierowników sklepów lub magazynów, mistrzów itp.; popularnym podręcznikiem z zakresu organizacji i zarządzania dla szkół średnich dysponuje od roku Zarząd Główny TNOiK, do którego nie udało się jednak przekonać kierownictwa Ministerstwa Edukacji Narodowej.

II. Podsystem kształcenia podstawowego studentów większości kierunków szkół wyższych, poprzez wprowadzanie do programów nauczania (odpowiednio do typu studiów) elementów organizacji i zarządzania, teorii podejmowania decyzji, psychologii pracy, informatyki, ekonomiki przedsiębiorstwa itp.

III. Podsystem wyższego stopnia kształcący specjalistów, realizowany w formie na ogół odpłatnego i ukierunkowanego szkolenia podyplomowego oraz dokształcania w ramach wszelkiego rodzaju szkół menedżerów i fundacji kształcenia kadr kierowniczych.

IV. Podsystem powszechnego, telewizyjnego doskonalenia całej kadry kierowniczej w drodze cotygodniowych 2-3-godzinnych programów szkoleniowych nadawanych w czasie pracy w określone dni tygodnia.

System powszechnego, telewizyjnego doskonalenia kadr kierowniczych pozwoli stosunkowo szybko nadrobić dotychczasowe braki wiedzy naszych menedżerów oraz umożliwi kształtowanie określonych postaw i zachowań przedsiębiorstw. W projekcie takiego systemu należy założyć:

- jednoczesne, permanentne szkolenie całej krajowej kadry kierowniczej;
- posługiwanie się takimi efektywnymi metodami dydaktycznymi, jak metoda sytuacyjna ("case method"), metoda przypadków krytycznych Pigorsa, ćwiczenia symulacyjne, treningi i gry kierownicze, różne formy dyskusji grupowej itp.;
- prowadzenie zajęć przez najwybitniejszych wykładowców rekrutujących się spośród najlepszych pracowników wyższych uczelni, ośrodków doskonalenia kadr kierowniczych oraz wybitnych praktyków;
- wyposażenie całej kadry kierowniczej w równoległe przygotowane pomoce naukowe oraz podręczniki programowe;
- objęcie wszystkich szkolonych kierowników przedsiębiorstw państwowych systemem okresowych testów i sprawdzianów nauczania przeprowadzanych

Wiesław Rehan

Szkoły biznesu

- możliwości współpracy

Dr hab. W.Rehan - Międzynarodowa Szkoła Handlu w Rydni.

Pozauczelniany system edukacji ekonomicznej wywiera znaczący wpływ na krajobraz szkoleniowy w Polsce. Bogactwu formalno-prawnych i organizacyjnych form istnienia najrozmaitszych ośrodków prowadzących działalność o charakterze kształceniowym towarzyszy różnorodność programowa i środowiskowa, inna jest także skala aktywności. Naturalne jest, że w tej sytuacji pojawiają się pytania o kierunek dalszej ich ewolucji, o możliwość koordynacji konkretnych przedsięwzięć lub możliwość współdziałania szkół biznesu. Dlatego zasadne wydaje się przedyskutowanie niektórych kwestii mogących dopomóc w analizie istniejącego stanu rzeczy.

Potrzeba różnorodności

Wszyscy musimy uznać istniejące realia: wywodzimy się z różnych rzeczywistości, mamy różne doś-

wiadczenia profesjonalne, odmienne były nasze drogi do szkół biznesu. Byliśmy i często nadal jesteśmy - pracownikami naukowymi bądź menedżerami z odmiennym zasobem intelektualnym. Tę różnorodność należy wykorzystywać, kształtując szkoły biznesu w środowiskach dobrze nam znanych. Należy także wykorzystać swoje możliwości płynące z wiedzy i doświadczenia. W szkolnictwie typu biznesowego jest znacznie więcej miejsca na odmienną celów, metod i środków działania aniżeli w szkolnictwie akademickim. Transfer wiedzy typu know-how do środowisk nią zainteresowanych stwarza nie tylko potrzebę, ale jest wręcz warunkiem efektywnego działania. Często potrzeba podejmowania natychmiastowych decyzji i spontanicznych, szybkich działań zmusza do indywidualnych rozwiązań, uwzględniających zarówno specyfikę potrzeb danego rynku jak i własnych możliwości. Nie ma innej drogi budowania i kształtowania rynku usług szkoleniowych. Rynku nieprzejrzystego, powstającego, quasi - rynku, którego

mechanizmy działania, wielkość, struktura i segmentacja dalekie są od choćby przybliżonego rozpoznania.

Potrzeba informacji

Nie mogą istnieć sprawnie funkcjonujące organizacje, jeżeli są pozbawione dostępu do informacji, wyizolowane z rynku i nie mają pojęcia o aktywności innych podmiotów zaangażowanych w zblizoną lub podobną działalność. Wzajemna wymiana informacji o podejmowanych działaniach, programach i ludziach jest niezbędnym i pozbawionym większego ryzyka pierwszym krokiem umożliwiającym kolejne, bardziej spektakularne przedsięwzięcia o wyższym stopniu zaangażowania.

Sprawnny system wzajemnego informowania o podejmowanych przedsięwzięciach jest warunkiem koniecznym i niezbędnym myślenia o nieco bardziej zaawansowanych formach integracji środowiska, które jest ogromnie płynne i nieustabilizowane. Sprawnny system informacji zewnętrznej warunkuje też efektywne funkcjonowanie struktur wewnątrzorganizacyjnych, właściwy podział zadań oraz optymalizację strategii działania. Wszelkie koszty poniesione z tego tytułu są niewspółmierne wobec spodziewanych wyników.

Potrzeba weryfikacji

Z powstawaniem i rozwojem szkół biznesu nieodłącznie związany jest problem szeroko rozumianej weryfikacji - krytycznego spojrzenia na własną sytuację ze szczególnym uwzględnieniem czynników najważniejszych, decydujących o sprawności i efektywności



DORADCY W ZARZĄDZANIU

centralnie przy wykorzystaniu komputerów i maszyn dydaktycznych.

Głównym organizatorem i koordynatorem proponowanego w niniejszym opracowaniu kompleksowego systemu doskonalenia kadr kierowniczych i specjalistycznych mogłoby być np. Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa wspomagane przez wyższe uczelnie.

Programy doskonalenia kadr kierowniczych powinny być okresowo modyfikowane i mieć charakter otwarty. Poza propagowaniem wiedzy z zakresu organizacji i zarządzania, psychologii pra-

cy, teorii zachowań i motywacji, teorii podejmowania decyzji, stosowania informatyki itd., należy także umiejętnie kształtować pożądane postawy oraz aktywizować kadrę kierowniczą. W ramach programu doskonalenia kadr można prowadzić dodatkowo szeroką edukację ekonomiczną.

Systemem kształcenia powinni być obejmowani wszyscy pracownicy awansowani na stanowiska kierownicze.

Podstawową zaletą proponowanego telewizyjnego systemu podnoszenia kwalifikacji jest zapewnienie całej kadry kierowniczej dopływu informacji i

najnowszej wiedzy, a także stworzenie skutecznego systemu pobudzania i aktywności zawodowej. Wydaje się, że warto podjąć wysiłek zrealizowania takiego systemu kształcenia kadry kierowniczej, zwłaszcza że nakłady i ryzyko niepowodzenia są tu relatywnie niewielkie.

Henryk Bieniok

1. D.C.Mc CLELLAND: The achieving society. Princeton 1961.

2. H.A.SIMON: Rational decision making in business organizations. The American Economic Review 1979, nr 4.

Bohdan Gliński

Czy zarządzanie może być konkurencyjne wobec rynku?

Prof.dr hab. B. Gliński - Polska Akademia Nauk

Pytanie to w Polsce w roku 1991 brzmi wręcz absurdalnie. Jak można stawiać obok siebie zbawienny rynek (z którym wiążą ogromne nadzieje rządzący oraz większość ekonomistów teoretyków) i zarządzanie na pozór stosowane do wewnętrznej organizacji.

A jednak wybitny historyk gospodarczy w USA Alfred D. Chandler już w 1977 r. opublikował obszerną pracę pt. "The VISIBLE HAND. The Managerial Revolution in American Business" (The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, Mass), w której rolę zarządzania gospodarczego widział o wiele szerzej.

Autor ten już we wstępie formułuje ważne uogólnienia nazywając je

propozycjami. Można domniemywać, że to więcej niż hipoteza, ale mniej niż pewnik.

Zanim jednak przedstawimy propozycje Chandlera, należy odnotować, że przywiązuje on duże znaczenie do przedsiębiorstwa tradycyjnego. Nazwa ta obejmuje jednozakładowe przedsiębiorstwa rodzinne zarządzane przez właścicieli bez zatrudniania najemnych kierowników średniego szczebla. Takie przedsiębiorstwa dominowały w gospodarce amerykańskiej w pierwszej połowie XIX wieku, a ściślej do 1840 r. W drugiej połowie lawinowo narastało znaczenie wielozakładowych korporacji. Charakteryzują się one obecnością dwóch, trzech poziomów najemnego kierownictwa. Pojawienie się tych przedsiębiorstw w istotny sposób zmienia zasięg więzi rynkowych. W okresie dominowania tradycyjnych przedsiębiorstw więzi rynkowe łą-

SZKOŁY BIZNESU

działania. Jeżeli czynnikiem determinującym są kontakty zagraniczne i zaangażowanie ekspertów zachodnich, to kwestią podstawową jest weryfikacja ich pracy i ocena poziomu prezentowanych programów i ich realizacji. Jediną drogą budowy własnego autorytetu zarówno na rynku krajowym, jak i poza jego granicami jest odrzucanie proponowanych nierzadko przez kontrahentów zagranicznych byle jakich programów i kiepskich specjalistów.

Ujawnienie i rozpowszechnienie negatywnych ocen pracy nierzetelnych kontrahentów zagranicznych jest dużym wkładem w oczyszczeniu polskiego rynku usług szkoleniowych z pseudoprogramów i pseudowykładowców. Ważną, choć pomocniczą rolę mogłyby odegrać zespoły doradcze w postaci np. Międzynarodowych Rad Dyrektorów złożonych z autorytetów krajowych i zagranicznych, pomagających w weryfikacji programów, ludzi i instytucji. Podobną rolę w stosunku do rynku krajowego pełnią Rady Naukowe powoływane przy niektórych szkołach kształcących menedżerów. Zarówno Międzynarodowe Rady Dyrektorów, jak i Rady Naukowe zapobiegają także inercji intelektualnej poprzez promowanie aktywności badawczej. Szkoły biznesu, ograniczające się tylko do handlu usługami szkoleniowymi i nie zapewniające wzrostu poziomu intelektualnego własnego personelu merytorycznego, nie mają szans rozwoju i

ekspansji. Niezbędne jest także prowadzenie - w miarę możliwości - działalności doradczej oraz wydawniczej. Im bardziej kompleksowe jest funkcjonowanie szkoły biznesu, tym większa szansa na osiągnięcie przez nią sukcesu, na trwałe i znaczące miejsce na rynku szkoleniowym.

Potrzeba współpracy

Oto najważniejsze zakresy możliwej współpracy pomiędzy szkołami:

- wymiana informacji;
- prowadzenie badań empirycznych i upowszechnianie ich wyników;
- wymiana kadry nauczającej i programów szkoleniowych;
- wspólna działalność marketingowa
- zakładanie wyspecjalizowanych instytucji świadczących usługi dla szkół biznesu (agencje reklamowe, instytuty badawcze, grupy tłumaczy, przedsiębiorstwa transportowe, etc.);
- tworzenie grup konsultacyjno-doradczych działających na rzecz rozwiązywania problemów związanych z funkcjonowaniem szkół biznesu;
- współpraca w zakresie doradztwa gospodarczego;
- współpraca techniczna - użyczenie ośrodków szkoleniowych, sal wykładowych, sprzętu komputerowego, audio-video itp.;
- wspólne prowadzenie seminariów i konferencji, integracja środowisk dzie-

ki skierowaniu ich aktywności na rozwiązywanie ważnych dla wszystkich problemów;

- wzajemne uczestnictwo w radach naukowych lub innych gremiach doradczych mających wpływ na funkcjonowanie szkół biznesu;
- wspólne prowadzenie działalności gospodarczej;
- wydawnictwa.

Współpraca musi rozwijać się metodami organicznymi, bez prób interwencji zewnętrznej. Oczywiście państwo może prowadzić politykę wobec szkół biznesu, ale nie może to być próba administrowania czy komenderowania. Dobór odpowiednich instrumentów oddziaływania może zadecydować o realizacji idei wpływu państwa lub jego wyspecjalizowanych agend na funkcjonowanie szkół biznesu. Czym innym jest jednak prowadzenie pożytecznej polityki państwa, a czym innym próba narzucania koordynacji działań nie wynikających z rzeczywistych potrzeb szkół biznesu. Współpraca pomiędzy szkołami może odbywać się w różnych płaszczyznach, o różnej skali intensywności i częstotliwości. Jedyne wspólne interesy stanowią czynnik zdolny wytrzymać próbę czasu oraz przełamać obawy wynikające z sytuacji konkurencji na rynku usług szkoleniowych.

czyły je ze sobą, a także z konsumentami dóbr finalnych.

W okresie dominacji korporacji wielozakładowych część dawnych więzi rynkowych przechodzi do wewnątrz korporacji i są one regulowane w trybie zarządzania. Autor używa terminu "koordynacja administracyjna" i być może ma rację, ponieważ płatni kierownicy w drugiej połowie XIX wieku mieli na ogół niezbyt wysokie kwalifikacje kierownicze. Byli to technicy, rzadziej inżynierowie. W tym okresie nie istniały jeszcze nauki zarządzania i zmiany instytucjonalne w gospodarce przebiegały sobie drogę bez pomocy nauki.

Oto uogólnienia A.D.Chandlera.

1. Wielozakładowe korporacje powstawały wówczas, kiedy zarządzanie, a ściślej administracyjna koordynacja, zapewniała większą wydajność, niższe koszty i wyższe zyski niż koordynowanie działalności przedsiębiorstw jednozakładowych przez mechanizmy rynkowe.

Zlokalizowanie na przykład kolejnych faz przetwarzania bawełny: przędzalnia, tkalnia, wykańczalnia w jednym przedsiębiorstwie wielozakładowym poważnie obniżało koszty transportu. Pewność odbioru/zbytu półproduktów umożliwiała lepsze wykorzystanie urządzeń produkcyjnych i personelu. To zaś prowadziło do oszczędności. Powstawały one także na skutek eliminowania kosztów informacji i transakcji.

2. Internallizacja zakładów i czynności zachodzących między nimi w jednym przedsiębiorstwie wielozakładowym narzucała konieczność utworzenia hierarchii kierowniczej.

3. Wielozakładowe korporacje wówczas stają się instytucją dominującą w gospodarce, gdy możliwa jest duża skala działalności gospodarczej. To zaś wymaga nowych rozwiązań technologicznych i możliwości ekspansji na rynku(1). Tam, gdzie takich możliwości nie znajdowano, pozostawały tradycyjne formy przedsiębiorstw i sterowanie przez rynek.

4. Hierarchia kierowników w korporacji wielozakładowej stała się gwarantem trwałości przedsiębiorstwa. W spółce zwykłej ubytek jednego ze współwłaścicieli często powoduje upadek firmy. W korporacji wielozakładowej odchodzącego kierownika zastępuje zwykle któryś z jego partnerów lub podwładnych.

5. Dobór najemnych kierowników dokonywał się według kryteriów

kwalifikacji - niezbędnych do zarządzania: trening, doświadczenie, efekty w dotychczasowej pracy kierowniczej lub zawodowej. Ze względu na uczestniczenie w zespole kierowniczym specjalizacja zawodowa zyskiwała na znaczeniu. Charakter pracy menedżera - zdaniem Chandlera - bliższy jest pracy prawnika, lekarza, ministra niż właściciela małego przedsiębiorstwa rodzinnego.

6. W wielozakładowej korporacji dokonywał się proces oddzielenia własności od zarządzania. Wiele korporacji przez lata utrzymywało jednak charakter firm rodzinnych, zatrudniając niewielu najemnych menedżerów. Istniały również korporacje utworzone przez kapitał finansowy. Korporacje kontrolowane przez rodziny bądź finansistów w miarę wzrostu stawały się także korporacjami zarządzanymi przez menedżerów.

7. Przy podejmowaniu decyzji zawodowi menedżerowie są skłonni więcej uwagi poświęcić stabilności i możliwości wzrostu korporacji niż osiągnięciu wysokich zysków w krótkim czasie(2). Nadwyżki finansowe chętniej kierowali na dodatkowe inwestycje niż na dywidendy.

8. Powstanie i umocnienie się korporacji wielozakładowych zmieniło strukturę wewnętrzną poszczególnych gałęzi. Zamiast setek drobnych jednozakładowych przedsiębiorstw gałąź reprezentowała kilka wielkich korporacji. Powstała struktura oligopolu. Warto odnotować, że ustawodawstwo antytrustowe utrudniało, a nawet uniemożliwiało powstanie struktur monopolistycznych w USA. Pierwsza ustawa antytrustowa została uchwalona w 1890 r.

Zreferowane uogólnienia z pracy A.D.Chandlera mają istotne znaczenie dla zrozumienia dynamiki nauki i praktyki zarządzania. Okazało się, że w USA (w mniejszym stopniu dotyczy to uprzemysłowionych państw Europy Zachodniej) organizacje menedżerskie powstały w drugiej połowie XIX w., a więc wcześniej niż nauki zarządzania - na przełomie XIX i XX wieku.

Co więcej, organizacje menedżerskie powstawały wbrew zaleceniom nauk ekonomicznych, które propagowały koncepcję przedsiębiorcy - właściciela jako szefa firmy podporządkowanej regulacyjnym oddziaływaniom rynku.

Tak więc praktyka rozwoju gospodarczego wyprzedziła także rozwój nauk ekonomicznych. Wyprzedzenie miało miejsce zarówno w tworzeniu nowych form instytucjonalnych, jak również w efektach dynamiki gospodarczej. W pierwszej połowie XIX wieku, a więc w okresie dominowania wpływów rynku, dynamizm gospodarczy wynosił blisko 1% rocznie. W drugiej połowie - podniósł się prawie do 2%. Okres międzywojenny przyniósł zwolnienie tempa, natomiast okres drugiej wojny światowej i po wojnie - to lata rozkwitu nauk zarządzania w USA. Zapewniły one 4-5% wzrostu w skali rocznej, przynajmniej do kryzysu paliwowego w 1973 r.

Państwa socjalistyczne zapożyczyły formy instytucjonalne przedsiębiorstw od rozwiniętych państw kapitalistycznych. We wszystkich państwach socjalistycznych istniały XIX-wieczne korporacje wielozakładowe z najemnymi kierownikami; zwykle byli to inżynierowie bez kwalifikacji menedżerskich.

Przedstawione uogólnienia i przemyślenia A.D.Chandlera mają istotne znaczenie także dla praktyki gospodarczej Polski 1991 r. W świetle doświadczeń USA widać, że

zarządzanie, chociaż wyraźnie okroiło zasięg gospodarki rynkowej, nie tylko nie zmniejszyło sprawności gospodarki rynkowej, lecz raczej spotęgowało jej skuteczność.

Uogólnienia te mogą być istotnym elementem korygującym fałę entuzjazmu wobec konkurencji rynkowej. Dotyczy to m.in. publikacji M.Portera, który chętnie eksponuje na przykład rozwiązania włoskie, gdzie rząd nie miesza się do gospodarki nie stanowiącej własności państwa. Tymczasem w mniejszych państwach pierwiastek współpracy między organizacjami gospodarczymi walczącymi o pozycję na rynku światowym ma nie mniejsze znaczenie niż konkurencja w skali globalnej.

Bohdan Gliński

1. Pomysł wykorzystania instytucji spółek akcyjnych (kapitałowych) walczyli przyczynili się do koncentracji produkcji i tym samym wzrostu jej skali.

2. Wzrost znaczenia notowań giełdowych kursu akcji zależnych od ostatnich i przewidywanych wypłat dywidendy w późniejszym okresie wymuszały również konieczność dbania o bieżącą rentowność.

W artykule omówiono proces tworzenia małych firm innowacyjnych opierając się na doświadczeniach gospodarki amerykańskiej i zachodnioeuropejskiej, gdzie funkcjonują tzw. parki technologiczne (strefy high-tech⁽¹⁾ tworzące korzystne warunki dla działania małych firm innowacyjnych.

Witold Kasperkiewicz, Krzysztof Szlichciński

Nowe przedsiębiorstwa innowacyjne

Prof. dr hab. W. Kasperkiewicz, dr K. Szlichciński - Instytut Ekonomii UŁ.

W krajach o wysoko rozwiniętej gospodarce rynkowej trwają poszukiwania nowych sposobów intensyfikacji procesów innowacyjnych w przemyśle. Poszukiwania te koncentrują się przede wszystkim na zwiększaniu efektywności wprowadzania do praktyki przemysłowej osiągnięć nauki i techniki (nowych technologii, produktów, struktur organizacyjnych itd.). Jednym z najbardziej obiecujących rozwiązań w tej

materii jest promowanie przez rządy i władze lokalne państw zachodnich procesu tworzenia małych przedsiębiorstw innowacyjnych (przedsiębiorstw reprezentujących high-tech⁽²⁾).

Przedsiębiorstwa założone w USA w latach 1976-1984 dały 74% nowych miejsc pracy, a pozostałe 26% powstało dzięki rozwojowi firm już egzystujących.

Powstanie i rozwój nowych przedsiębiorstw innowacyjnych jest niezmiernie istotnym czynnikiem stymulującym pozytywne przemiany również w krajach o niskim i średnim poziomie zaawansowania

cywilizacyjno-gospodarczego, gdzie coraz trudniej znaleźć miejsce pracy w tradycyjnych gałęziach gospodarki, takich jak rolnictwo i handel. Rozwój takich przedsiębiorstw może spowodować osłabienie lub zahamowanie silnej presji emigracyjnej w tych krajach, gdyż osoby wykształcone, energiczne i przedsiębiorcze właśnie w małych jednostkach mogą znaleźć odpowiednie miejsce zatrudnienia.

Małe przedsiębiorstwa innowacyjne są bardzo sprawne w generowaniu i adaptacji nowych technologii (w porównaniu np. z dużymi przedsiębiorstwami czy państwowymi laboratoriami); nakłady przeznaczane w USA na bada-

LIST DO REDAKCJI

Nowa złotówka - wyjście z kryzysu

Mgr P. Drewnowski - menedżer w small biznesie w woj. warszawskim (Łomianki)

Obecną sytuację gospodarki charakteryzuje:

- recesja, bezrobocie,
- deficyt budżetowy,
- brak pieniędzy inwestycyjnego,
- brak popytu wewnętrznego oraz możliwości eksportu,
- brak mechanizmów motywacji pozytywnej,
- kryzys dotychczasowego systemu wartości,
- ujemny bilans handlowy.

Przyczyn kryzysu polskiej gospodarki upatruję w braku jakichkolwiek systemów motywacyjnych w przedsiębiorstwach społecznych, powodujących identyfikowanie przez pracowników swoich interesów z interesem przedsiębiorstwa oraz interesów przedsiębiorstwa z interesem właściciela środków produkcji - państwa, a także w sztucznym systemie centralnego planowania, w pozafachowym doborze kadr oraz kolektywnej odpowiedzialności, w braku własnych środków obrotowych odbieranych jako dywidenda w przedsiębiorstwach państwowych. Niezwykle wysokie oprocentowanie (bez uprzedzenia) kredytów w 1990 r. doprowadziło do upadku najlepsze, rozwojowe zakłady obciążone kredytami. Spowodowało także podniesienie cen wyrobów,

a zatem ich niekonkurencyjność, brak zbytu w kraju i za granicą przy konkurencji importu wg. stałego, pomimo inflacji, kursu dolara. Pociągnęło to za sobą

- rozerwanie więzi kooperacyjnych;
- zwolnienia fachowców;
- bezrobocie;
- obniżenie zarobków;
- pojawienie się bariery popytu.

Utrzymujące się wysokie oprocentowanie kredytów złotówkowych oraz praktyczna niedostępność kredytów dewizowych dla przedsiębiorstw społecznych uniemożliwiło im podniesienie się z upadku, a ponieważ dają one 80-90% krajowej produkcji, ich kryzys spowodował dalsze degradację rynku, dziurę w budżecie, wyprzedaż majątku, jego dekapitalizację - sprowadzając pozostałość do postaci masy upadłościowej. Niespójne prawo przyniosło afery gospodarcze, nadużycia, załamanie systemu wartości moralnych.

Oto w moim przekonaniu warunki konieczne do wyjścia z recesji:

- wprowadzenie pieniądza inwestycyjnego;
- pobudzenie popytu wewnętrznego;
- pobudzenie eksportu, selekcja importu (regulacja cel);

- wprowadzenie mechanizmów motywacyjnych do jednostek gospodarki społecznej;
- weryfikacja kadry kierowniczej przedsiębiorstw społecznych pod względem przydatności do działania w warunkach rynkowych; konkursy pracownicze.

Proponuję wprowadzenie przygotowanych już do emisji "nowych złotówek" (zdenominowanych) w postaci nisko oprocentowanych kredytów dla ludności oraz podmiotów gospodarczych na potrzeby zwiększenia lub uruchomienia ich działalności gospodarczej. Podstawą byłoby zaakceptowany przez bank "Business plan".

Pieniądz ten - osobno księgowany - mógłby pokrywać wszelkie wydatki na usługi, urządzenia, surowce, materiały pochodzenia polskiego i nie byłby wymieniały. Stanowiłyby jednocześnie zapłatę wynagrodzenia pracownikom zakładu w proporcji do wielkości zbytu w nowych złotówkach.

W tej samej proporcji byłyby płacone nowymi złotówkami wszelkie świadczenia oraz podatki. Z kredytu tego pokrywane byłyby wszelkie wydatki oraz "kupiona" produkcja w ciągu pierwszych trzech (w zależności od cyklu produkcji) miesięcy od jej rozpoczęcia. Autentyczne wpływy z produkcji sprzedanej odprowadzane byłyby automatycznie na konto spłaty kredytu zmniejszając jego wielkość.

Na okres dośjcia do pełnej wymieniałości nowej złotówki zawieszono byłyby wszelkie spłaty oraz naliczanie odsetek od kredytów dotychczas zaciągniętych w bankach krajowych, ponieważ udzielając ich były świadome ich spekulacyjnego charakteru. Spłaty zobowiązań zagranicznych powinny być renegotjowane i uzależnione od dodatniego bilansu

nia i rozwój są dwu- a nawet trzykrotnie efektywniej wykorzystywane w małych firmach. Koszt zatrudnienia inżyniera lub naukowca w tych firmach jest o połowę mniejszy niż w dużych jednostkach. Małe przedsiębiorstwa innowacyjne mają również swój wkład w poprawę bilansu handlu zagranicznego, dzięki wytwarzaniu produktów antyimportowych oraz dzięki eksportowaniu konkurencyjnych wyrobów reprezentujących nowoczesne gałęzie przemysłu. Tak więc

rozwój przedsiębiorstw innowacyjnych jest korzystny w procesie tworzenia nowych miejsc pracy, wdrażania innowacji, poprawy konkurencyjności na rynku światowym i przyspieszenia tempa wzrostu gospodarczego.

Proces tworzenia nowego przedsiębiorstwa innowacyjnego przedstawia diagram (rys. 1.) który uwzględnia najważniejsze czynniki decydujące o sukcesie tego procesu.

Sukces procesu tworzenia nowego przedsiębiorstwa determinowany jest przez tzw. sześćian przedsiębiorczości, którego wymiary (czynniki) wysz-

czególnione są w diagramie, a mianowicie:

- a) wysokość czyli jakość kwalifikacji i suma doświadczeń założycieli przedsiębiorstwa oraz personelu;
- b) długość czyli atrakcyjność i trwałość "okazji rynkowej";
- c) szerokość czyli podaż zasobów niezbędnych do założenia firmy (venture capital³⁾, infrastruktura w postaci budynków, laboratoriów etc.).

Jeżeli wartość jednego z wymiarów wynosi zero, to przedsięwzięcie polegające na założeniu nowego przedsiębiorstwa nie ma szans na sukces. Oznacza to, że brak któregokolwiek z tych trzech czynników lub jego niedostateczna wielkość w praktyce uniemożliwia powstanie nowego przedsiębiorstwa.

Twarde zasady gospodarki rynkowej sprawiają, że nie wszystkie inicjatywy dotyczące założenia nowej firmy kończą się sukcesem.

Z doświadczeń funkcjonowania amerykańskich parków technologicznych (np. Krzemowej Doliny, Politechniki w Rensselaer), które stanowią

swoisty inkubator dla małych firm innowacyjnych, wynikają następujące wnioski:

10% inicjatyw założycielskich osiąga rzeczywisty sukces, są to firmy, które od początku swego istnienia zdobywają mocną pozycję na określonym segmencie rynku; 25% inicjatyw rodzi tzw. żywe trupy, czyli firmy, które nie mają szans na sukces rynkowy i ich żywot jest krótki; 50% inicjatyw owocuje powstaniem firm, które osiągają umiarkowany sukces rynkowy i niekiedy balansują na krawędzi bankructwa; 15% inicjatyw upada w fazie konkretyzowania pomysłu założenia nowej firmy.

Badania poświęcone określeniu czynników decydujących o sukcesie nowych firm pozwalają sformułować główne elementy, na których opiera się ów sukces:

- unikatowość, nowoczesność wprowadzanych rozwiązań technologicznych,
- profesjonalna przedsiębiorczość personelu,
- jedność celu kierownictwa i załogi,
- doświadczenie i wiedza personelu,
- nowe produkty - kompatybilne z kul-

LIST DO REDAKCJI

handlowego oraz osiągnięcia wymiennalności przez nową złotówkę. Zaległe zobowiązania, w tym wzajemne podmiotów gospodarczych oraz osób fizycznych w stosunku do podmiotów gospodarczych, powinny być także zawieszono do czasu pełnej wymiennalności nowej złotówki, po czym sukcesywnie spłacane (tak jak bankom), natomiast zobowiązania bieżące - płatne bieżąco z wszelkimi konsekwencjami opóźnień.

Przedsiębiorstwa zasilane w powyższy sposób powinny spowodować popyt na środki inwestycyjne oraz materiały i surowce produkcji krajowej, zaś wynagrodzenia pracowników płatne w nowych złotówkach przyczynią się do zwiększenia popytu na artykuły konsumpcyjne produkcji krajowej, w tym płody rolne (wymuszony "patriotyzm" gospodarczy).

Obok nowej złotówki funkcjonowałaby stara złotówka na dotychczasowych zasadach, ale np. za eksport za waluty wymienne eksporter otrzymałby stare, wymienne złotówki. Przy spodziewanym wzroście i optymalizowanej wielkości produkcji oraz tanim kredycie towary krajowe powinny być bardziej konkurencyjne, stać się eksportowalne oraz antyimportowe, a zatem spowodować dodatnie saldo bilansu handlowego. Środkami jego nadwyżki powinny być podzielone pomiędzy spłatę zagranicznych zobowiązań (renegocjowanych) oraz zapewnienie wymiennalności nowej złotówki aż do jej pełnej, stabilnej, wewnętrznej i zewnętrznej wymiennalności.

Import powinien być stymulowany w kierunku ułatwień dla importerów środków, materiałów oraz surowców do produkcji (stawka "0" dla finalnych użytkowników); cła na importowane towary konsumpcyjne powinny być podniesione (oprócz)

nieprodukowanych w kraju tak, aby wolumen wartości cel pozostawał zgodny z zobowiązaniami międzynarodowymi.

Dopuszczony byłby barter i podobne formy. Zasilanie w importowane środki, materiały do produkcji odbywałoby się dzięki kredytom starej złotówki, dewizowym oraz poprzez zakup u eksporterów dysponujących starymi złotówkami, zainteresowanymi sprzedażą za nowe złotówki.

System będzie działał tylko wówczas, gdy zostaną spełnione wszystkie warunki, a przede wszystkim gdy zostaną uruchomione w sektorze przedsiębiorstw uspołecznionych (dających ciągle 80% produktu narodowego) motywacyjne systemy plac powiązane z interesem przedsiębiorstwa (a ten poprzez podatki z interesem państwa).

Placa powinna stanowić określony procent zysku z produkcji sprzedanej i zapłaconej. Powinna ona składać się z następujących elementów:

- minimum socjalne,
- procent od zysku zakładu (w takiej samej proporcji, w jakiej dziś stanowi procent funduszu plac) w podziale na cały zakład oraz np. wydział czy stanowisko pracy,
- istotne premie za dokonania organizacyjne, ekonomiczne, techniczne, technologiczne zwiększające zysk zakładu,
- wolumen plac w nowych złotówkach powinien być policzony powyżej wolumenu wartości usług i towarów konsumpcyjnych generowanych za pomocą nowej złotówki.

Wynagrodzenia w sferze budżetowej powinny być wypłacane w proporcji do średniej płacy z podziałem na nową i starą złotówkę.

Taki program może zrealizować jedynie starannie dobrana kadra.

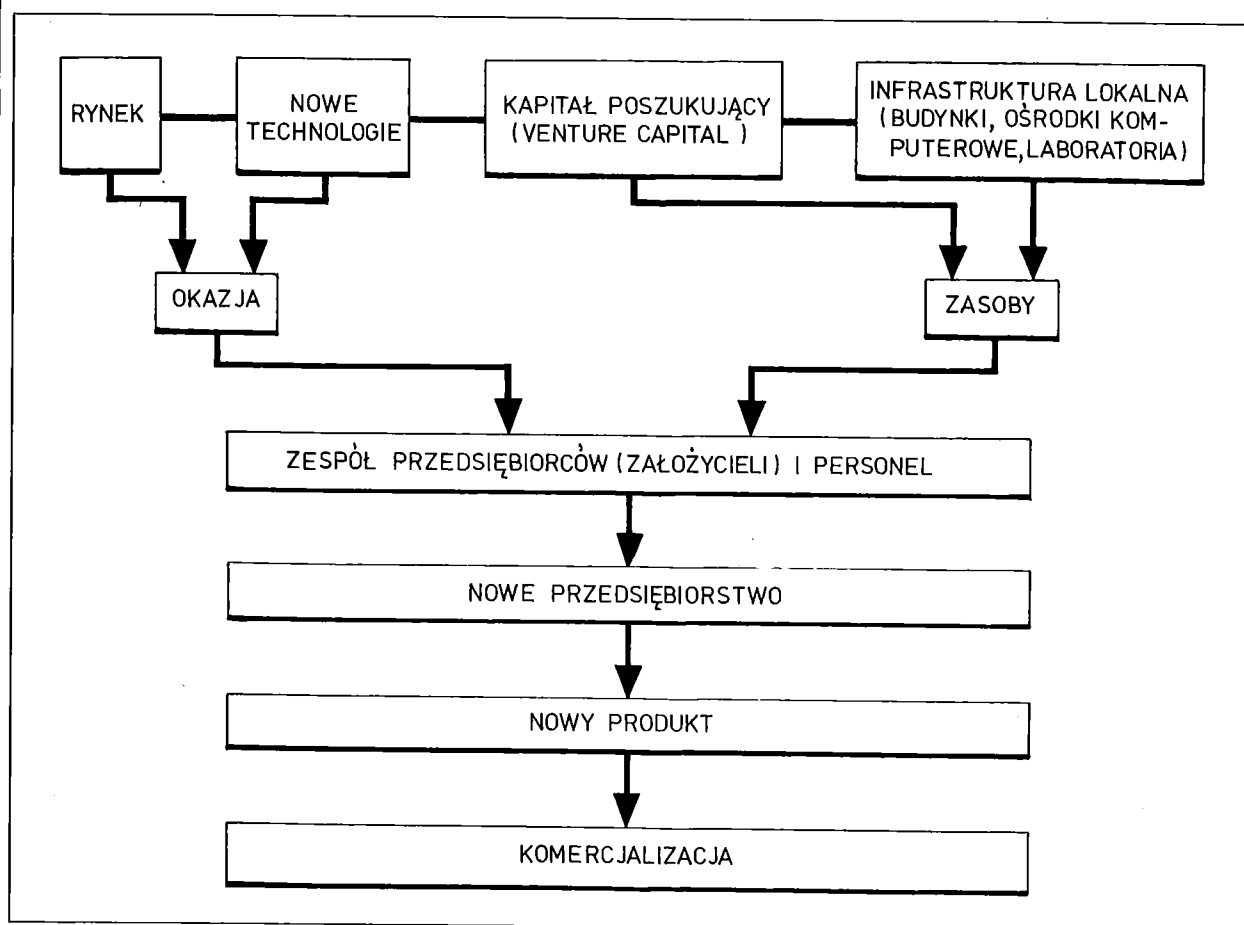
Nowym dyrektorem należy udzielać wszechstronnej pomocy - jej organizatorem i koordynatorem powinien być zmodernizowany CUP (strategia), banki, NOT, IKiC itd. Powyższe propozycje wymagają szczegółowego opracowania, korekt, symulacji, uściślenia. Mają wprawdzie stanowić system przejściowy, jednak:

- dają szansę najszybszej reanimacji całej gospodarki, wzrostu poziomu życia ludności;
- powinny spowodować pożądane zmiany w sferze świadomości pracowników i dyrekcji zwłaszcza przy uwzględnieniu ich roli jako przyszyłych podmiotów akcjonariatu pracowniczego - w połączeniu z akcjonariatem powszechnym;
- powinny zapobiec dalszej degradacji materialnej i moralnej państwa reaktywując pożądany system wartości.

Można to osłgnąć przy niewielkiej zależności od ośrodków zagranicznych, które niekoniecznie muszą kierować się polską racją stanu.

System powyższy wydaje się na tyle uniwersalny, że po pewnych adaptacjach mógłby być wykorzystany i w innych krajach postsojalistycznych.

Mimo wszystkich niedogodności i komplikacji powyższych propozycji, warto one są przynajmniej wnikliwej, życzliwej analizie w sytuacji, kiedy alternatywą jest jeszcze paroletnia wegetacja narodu, który i tak w efekcie zmuszony będzie do przyjęcia wszelkich podyktowanych z zewnątrz warunków.



turą i technologią potencjalnych odbiorców,

- unikanie szybko rozwijających się rynków ze względu na ich niepewność,
- wybór odpowiedniego rynku,
- strategia unowocześnienia technologii i produktu,
- szybka realizacja pierwszych zamówień.

Podsumowując generalną ideę zawartą w wymienionych punktach należy stwierdzić, że strategia i taktyka przedsiębiorstw organizowanych w sferze nowych technologii musi być podporządkowana wszystkim regułom marketingowej koncepcji działania.

Końcowy produkt przedsięwzięcia sprzedawany na rynku musi być wyraźnie skierowany na ściśle określony segment potrzeb zawartych w tzw. niszy rynkowej.

Przy opracowywaniu tej strategii traci swą użyteczność stereotypowy podział potrzeb na te, które są związane ze sferą konsumpcji i te, które wiążą się wyłącznie ze stroną produkcyjno-technologiczną.

Mając określony wyraźnie rynkowy i marketingowy cel przedsięwzięcia należy podjąć przemyślane działania w sferze finansowej, organizacyjnej i technologiczno-produkcyjnej.

Nowe rozwiązania technologiczne i techniczne łatwiej jest wprowadzić na rynek, jeżeli istnieje odpowiednia infrastruktura dla firm innowacyjnych. Oto podstawowe elementy przesądzające o jakości infrastruktury niezbędnej dla powstania i rozwoju tych firm:

- szerokie spektrum możliwości technologicznych i rynkowych (zarówno od strony możliwości produkcyjnych, jak i od strony sprzedaży czyli potencjalnego popytu);
- odpowiednia liczba przedsiębiorców lub potencjalnych przedsiębiorców w społeczeństwie;
- istnienie budynków wyposażonych w potrzebne urządzenia (np. telekomunikacja);
- zorganizowana sieć pozyskiwania pożądaných zasobów ludzkich, technicznych, organizacyjnych (business resources);
- odpowiednie zasoby kapitałowe.

Zorganizowanie i przygotowanie do działania firmy opartej na wykorzystaniu high-tech składa się z czterech etapów organizacyjnych i tyluż etapów rozwoju technologicznego.

Pod względem organizacyjnym należy przeprowadzić firmę przez następujące etapy:

- pojawienie się pomysłodawcy i zarazem założyciela firmy;
- znalezienie przynajmniej dwóch realizatorów przedsięwzięcia;
- poszukiwanie personelu, skompletowanie zespołu pracowniczego;
- ostateczna identyfikacja personelu z wykonywanymi funkcjami, uregulowanie spraw organizacyjno-własnościowych firmy.

Rozwój technologiczny firmy składa się z następujących etapów:

- powstanie atrakcyjnego i interesującego pomysłu;
- przybliżenie pomysłu do celu - wyprodukowanie prototypu produktu;
- rozpoczęcie sprzedaży na małą skalę,
- uruchomienie produkcji i sprzedaży na pożądaną skalę (pełna komercjalizacja).

Janusz Ossowski

Twoja spółdzielnia finansowa

J.Ossowski - Fundacja na Rzecz Polskich Związków Kredytowych w Gdańsku

Fundacja na Rzecz Polskich Związków Kredytowych działa od przeszło roku. Jej pracownicy są współautorami 39 artykułu Ustawy o związkach zawodowych - otwierającego możliwości prawne tworzenia w zakładach pracy Spółdzielczych Kas Oszczędnościowo - Kredytowych (SKOK). Jako jedyna proponuje i wdraża ideę masowego organizowania nowych spółdzielni, co umożliwi realną poprawę sytuacji materialnej załóg pracowniczych. Podobne spółdzielnie finansowe - zwane związkami kredytowymi - działają od dawna na całym świecie.

Związki kredytowe w Polsce - o czym nie wolno zapominać - mają swoją bardzo ciekawą historię.

Institucje finansowe, których charakter przypominał nieco dzisiejsze spółdzielnie oszczędnościowo-kredytowe, pojawiły się już w XVI wieku. Były to tzw. "banki pobożne" świadczące kredyty dla biednych w celu ochrony ich przed lichwiarzami czy zapewnienia środków na zakup sprzętu. Za swoje usługi "banki" te nie pobierały

oprocentowania lub było ono bardzo małe. Pierwszą instytucją tego typu była Fundacja Taniego Kredytu ustanowiona w 1577 r. w Ostrołęce. Inne kasy pożyczkowe pojawiły się u nas w drugiej połowie XVIII w. Były to instytucje drobnego kredytu występujące w postaci kas pieniężnych. Udzielały pożyczek na budowę domów, wyposażenie dla młodych małżeństw, naukę rzemiosła, pomoc w wypadkach klęsk i katastrof. Jednym z wielkich pionierów był reformator polityczny doby oświecenia - zwany ojcem polskiej spółdzielczości - Stanisław Staszic, który w 1816 r. założył Towarzystwo Ratowania się Wspólnie w Nieszczęściach.

Przed I wojną światową mieliśmy ogółem 3745 spółdzielni zrzeszających przeszło 1,5 mln członków. Rozkwit spółdzielczości miał miejsce w latach 1925-30, przy czym spółdzielnie oszczędnościowo-kredytowe stanowiły aż 40% wszystkich instytucji spółdzielczych.

W 1931 roku funkcjonowało 3500 spółdzielni, które zgromadziły 138,4 mln zł wkładów oszczędnościowych, posiadały zasoby płatnicze rzędu 19 mln zł, a fundusz obrotowy wysokości 169,3 mln zł. Ten rozwój związany był m.in. z

wyjątkowo demokratycznym Prawem Spółdzielczym uchwalonym przez Sejm już w 1920 roku. Osiągnięcia polskiego ruchu spółdzielczego zniweczyła II wojna światowa i trwające 40 lat rządy komunistyczne.

Obecnie spółdzielczość w Polsce jest faktem, kontroluje ona istotne sfery życia: przetwórstwo rolne, mieszkalnictwo, na wsi także obrót finansowy. Są to jednak spółdzielnie, które nie satysfakcjonują swoich członków. Spółdzielczość gwałtownie wymaga odnowy. Trzeba zlikwidować spółdzielcze molochy, stworzyć wiele spółdzielni małych o niskich kosztach własnych, zaspokajając potrzeby ludzi a nie biurokracji. Taką formą spółdzielni świadczących usługi finansowe o charakterze osobistym będą właśnie Spółdzielcze Kasy Oszczędnościowo-Kredytowe. Domagają się tego pracownicy zakładów pracy, w których przeprowadzono badania socjologiczne.

Badania te Fundacja przeprowadziła w kilku dość dużych zakładach pracy znajdujących się w różnych miejscach kraju. Objęły one blisko 10% stanu załogi każdego przedsiębiorstwa. Z badań tych wynika, że sytuacja finansowa załóg pracowniczych nie należy do dobrych.

NOWE PRZEDSIĘBIORSTWA INNOWACYJNE...

Bardzo ważnym elementem funkcjonowania nowej firmy jest odpowiednie zsynchronizowanie poszczególnych etapów rozwoju od strony organizacyjnej i produkcyjnej (technologicznej). Brak takiej synchronizacji grozi poważnymi perturbacjami w działalności nowo powstającego przedsiębiorstwa i może spowodować jego upadek.

Witold Kasperkiewicz,
Krzysztof Szlichciński

- 1) Na temat parków technologicznych funkcjonujących w USA i Europie Zachodniej patrz: J.K.LARSEN, E.M.ROGERS, Silicon Valley Fever, New York 1984; T.FORESTER, The Microelectronics Revolution, London 1984;
- 2) Do małych przedsiębiorstw zalicza się na ogół jednostki gospodarcze zatrudniające do 500 pracowników. Patrz: P.BURNS, J.DEWHURST, Small Business and Entrepreneurship, London 1989.
- 3) Venture capital (kapitał ryzyka, kapitał poszukujący) przeznaczony jest na finan-

sowanie ryzykownych projektów innowacyjnych. Firmy dysponujące venture capital są specyficznym pośrednikiem między inwestorami poszukującymi wysokich zysków a przedsiębiorcami potrzebującymi kapitału na założenie i uruchomienie firmy. Patrz: La politique d'innovation en France, Paris 1987, s.264 i dalsze; R.OAKEY, R.ROTHWELL, S.COOPER, The Management of Innovation in High - Technology Small Firms, London 1990, s.159-165.





Oczekiwania są typowe i odzwierciedlają obecną sytuację gospodarczą oraz związane z nią lęki i nastroje społeczne. Preferowane są takie formy oszczędzania, które sprządzają się do lokat krótkoterminowych. Widoczna jest też wyraźnie potrzeba wysokich pożyczek, których spłata rozłożona byłaby w czasie, jak i niskich, doraźnie ratujących budżet domowy. Warto podkreślić, że tak określonych, osobistych usług finansowych nie świadczy w Polsce dotąd żadna instytucja. Mamy więc wśród większej części społeczeństwa (tej czynnej zawodowo), ludzi sfrustrowanych, oczekujących gruntownych zmian. Te, które proponuje Fundacja, są w zasięgu wszystkich.

A więc "SKOK"

SKOK to Spółdzielcza Kasa Oszczędnościowo-Kredytowa, którą stanowi grupa ludzi wspólnie oszczędzających i udzielających sobie pożyczek. SKOK to nowoczesna instytucja finansowa świadcząca usługi o charakterze osobistym. Kilka argumentów przemawia za tym, żeby jak najszybciej pomyśleć o założeniu takiej spółdzielni we własnym miejscu pracy.

- Jest ona własnością członków, tylko oni poprzez demokratycznie wybrane władze mogą kierować polityką spółdzielni, tylko oni też mogą korzystać z jej usług. Członek SKOK to zarazem jej właściciel i jedyny klient.

- SKOK to instytucja samofinansująca się i działająca na zasadzie non-profit. Znaczący to, że zasady funkcjonowania tej instytucji są nader istotne - dąży ona do jak największej stabilności i siły finansowej, którą osiąga poprzez przyjmowanie oszczędności i udzielanie kredytów czy pożyczek - swoim członkom. Równocześnie - instytucja ta nie zarabia na swoich członkach, bo nastawiona jest na przynoszenie im maksymalnych korzyści. Stąd też wszelkie nadwyżki finansowe trafiają do wszystkich członków w postaci lepszych usług lub dewidendy.

- SKOK jest konkurencyjna wobec innych instytucji finansowych działających na rynku. Zasadami nadrzędnymi są tu: bezpośredni dostęp do

usług finansowych, bo SKOK działa w miejscu pracy (w przyszłości najprawdopodobniej także w miejscu zamieszkania, parafii itp.), jest zawsze "pod ręką". SKOK przyjmuje każdą kwotę oszczędności.

- Zarówno depozyty jak i kredyty są w SKOK korzystniej oprocentowane niż w innych instytucjach. Znaczący to, że oszczędności każdego członka SKOK - cały czas dla niego pracują, są wyżej oprocentowane aniżeli w jakimkolwiek banku. Jednocześnie SKOK oferuje swoim członkom dogodne kredyty i pożyczki, są one tańsze niż oferowane przez banki.

- W momencie startu SKOK (choć to też zależy od jego zasobów finansowych) będzie mógł świadczyć korzystne, ale stosunkowo proste usługi. Z czasem ich ilość oraz jakość będzie się zwiększać. Rodzaje świadczonych usług zależą więc od możliwości oraz od oczekiwań i życzeń członków. Jest to więc instytucja służebna, realizująca potrzeby lokalnej czy zawodowej społeczności.

- Zarówno struktura (walne zgromadzenie, rada nadzorcza, zarząd, komisja pożyczkowa) jak i zasady zarządzania (wysokość oprocentowania depozytów, kredytów i pożyczek, rodzaj inwestycji dokonywanych przez spółdzielnię) dają poczucie bezpieczeństwa. Dodatkowymi zabezpieczeniami zasobów pieniężnych SKOK stają się także jej fundusz rezerwowy (powinien on być z czasem rzędu 8-10% wartości zaangażowanych aktywów), a na szczeblu centralnym (w przyszłości) program stabilizacyjny, który realizowany będzie przez Centralną Unię Kredytową w celu zapewnienia płynności funduszy SKOK, czy też instytucja ubezpieczenia dla członków wszystkich SKOK.

SKOK jest instytucją rozwojową i może działać w różnych warunkach gospodarczych. **Jakie formy usług będzie wprowadzać?** Przede wszystkim różnorodne formy gromadzenia oszczędności poprzez zakładanie rachunku składowego, rachunków celowych (np. na zakup artykułów gospodarstwa domowego), rachunków specjalnych

(np. klub wakacyjny, edukacyjny, emerytalny), rachunków terminowych, kont a vista, kont ratalnej pensji oprocentowanej. Jeśli chodzi o formy kredytowania, proponuje się wprowadzanie przez SKOK kredytów zabezpieczonych (np. na zakup artykułów trwałego użytku, sprzętu gospodarstwa domowego, remont, zakup samochodu, mieszkania lub domu), kredytów bez zabezpieczenia (sygnalowych, chwilówek), w przyszłości - linii kredytowych, książeczek czy kont czekowych, zapomóg.

Jak założyć Spółdzielczą Kasę Oszczędnościowo-Kredytową?

Założyć, nie zarejestrować, ponieważ oczekiwane jest wejście odpowiednich przepisów wykonawczych do ustawy o Związkach Zawodowych.

Wolę założenia takiej spółdzielni finansowej muszą wyrazić pracownicy danego przedsiębiorstwa. Mogą oni założyć SKOK lub przekształcić funkcjonującą Pracowniczą Kasę Zapomogowo-Pożyczkową (i to jest wariant z wielu względów najbardziej korzystny) w SKOK. Decyzję o założeniu SKOK zebrani powinni podjąć poprzez głosowanie. Powinni także w demokratycznych wyborach wyłonić spośród siebie osoby odpowiedzialne za organizację SKOK (wszystkie decyzje muszą być zaprotokołowane). Ta grupa inicjatywna powinna skontaktować się z Fundacją. Mogą to być także osoby w ogóle zainteresowane inicjatywą Fundacji i pragnące spopularyzować ją w swoim zakładzie pracy. Fundacja organizuje dla nich szkolenie. Będą oni prowadzić na terenie zakładów pracy działania promocyjne, popularyzować ideę credit unions, czy też - jeśli nie zrobiono tego wcześniej - zakładać spółdzielczą kasę. Wówczas też można przeprowadzić wybory do ciał statutowych Spółdzielczej Kasy Oszczędnościowo-Kredytowej.

Janusz Ossowski

Adres Fundacji:
Fundacja na Rzecz Polskich Związków Kredytowych
Gdańsk, ul. Wały Jagiellońskie 36
tel/fax. 31-11-41

Stanisława Ossowska, Mieczysław A. Wiśniewski

Nowe miejsca pracy dla niepełnosprawnych

S.Ossowska, M.A.Wiśniewski - Polskie Towarzystwo Informatyczne, Warszawa. Współpraca i konsultacje: Irena Danda, Jerzy Karwowski, Sławomir Stępień, Mirosław Szereniowski, Krystyna Wojakowska.

Stosowanie informatyki w różnych dziedzinach działalności ludzkiej zwiększa szanse zatrudnienia bezrobotnych, w tym również bezrobotnych niepełnosprawnych, potrzebne są więc różne formy fachowej pomocy przy zastosowaniach informatyki, jak np. szkolenie, doradztwo informatyczne (w tym: konsultacje ekspertyzy, porady itp.), informowanie o stanie rynku i możliwościach zakupu systemów komputerowych i oprogramowania aplikacyjnego, szeroko rozumianego serwisu dla użytkownika.

Polskie Towarzystwo Informatyczne proponuje wielostronną pomoc zakładom zatrudniającym osoby niepełnosprawne w zorganizowaniu nowych stanowisk pracy, wyposażonych w systemy komputerowe oraz osobom niepełnosprawnym w nauczaniu się wykorzystania systemów komputerowych. Celem naszych działań jest pomoc bezrobotnym osobom niepełnosprawnym w uzyskaniu zatrudnienia.

Zakładamy, że szkolenie dotyczące zastosowań systemów komputerowych może być prowadzone dla osób o pełnej sprawności intelektualnej. Przewidujemy szkolenie następujących grup niepełnosprawnych:

- I grupa - o obniżonej sprawności kończyn dolnych,
- II grupa - o obniżonej sprawności kończyn górnych,
- III grupa - o obniżonej sprawności wzrokowej,
- IV grupa - o obniżonej sprawności słuchowej.

Sądzymy, że wszystkie przypadki niepełnosprawności ruchowej upośledzającej chodzenie (I grupa) nie wymagają specjalnego sprzętu. Dla tej grupy niepełnosprawnych są więc dostępne wszystkie zajęcia bez potrzeby dostosowywania systemów komputerowych. Nie widzimy też ograniczeń możliwości zatrudnienia tej grupy osób, jeśli charakter pracy nie wymaga sprawnego poruszania się.

Obniżona sprawność kończyn górnych (II grupa) nie wymaga specjalnego sprzętu; ważne, aby klawiatury nie były zminiaturyzowane. Osoby należące do tej grupy niepełnosprawnych nie powinny być zatrudniane do wykonywania prac, w których ważna jest szybkość pracy. Wyklucza to obsługę sekretariatu, kadr itp. oraz wprowadzanie danych, gdyż wymaga to długotrwałego operowania palcami.

Obniżona sprawność wzrokowa (III grupa) wymaga specjalnego preparowania danych - najlepiej w postaci zapisu dźwiękowego - oraz ekranu monitora ze zmienialną wielkością znaków, np. dwukrotnie większych i klawiatury niezminiaturyzowanej. Nie ma ograniczeń w możliwościach zatrudnienia, jeśli sprzęt odpowiada potrzebom tej grupy osób.

Obniżona sprawność słuchowa (IV grupa) nie wymaga specjalnego sprzętu. W zasadzie nie ma przeciwwskazań do pracy z systemem komputerowym dla tej grupy osób, chociaż ze względu na utrudniony kontakt słowny z otoczeniem, prace oparte na tym kontakcie (np. prace sekretarsko-biurowe) nie powinny być rekomendowane tej grupie niepełnosprawnych; odpowiedniejsze są dla nich systemy ewidencjonowania, obliczeniowe, księgowo itp.

Warunkiem uczestnictwa w szkoleniu jest pozytywny wynik sprawdzianu

możliwości intelektualnych kandydata oraz poziomu posiadanej wiedzy. Widzimy potrzebę szkolenia trzech grup osób.

1) Pierwsza grupa to kierownictwo zakładów zatrudniających osoby niepełnosprawne i osób odpowiedzialnych za zastosowanie informatyki w tych zakładach w celu udzielenia im wielostronnej pomocy przy racjonalnych zastosowaniach informatyki w zakładzie i organizowaniu nowych stanowisk pracy dla osób niepełnosprawnych, wyposażonych w systemy komputerowe.

2) Druga grupa to osoby niepełnosprawne, pracujące lub mogące podjąć pracę zawodową. Chodzi o nauczanie ich obsługi wybranej dziedziny działalności zakładu za pomocą systemu komputerowego przy założeniu, że rozwój zastosowania informatyki w zakładzie powoduje potrzebę kształtowania nowych umiejętności.

3) Trzecią grupę stanowią osoby niepełnosprawne, które chcą samodzielnie prowadzić działalność gospodarczą.

Ad.1 Szkolenie kadry kierowniczej zakładów zatrudniających lub zamierzających zatrudniać osoby niepełnosprawne będzie rozpoczynać seminarium, które pozwoli tej kadrze zapoznać się z możliwościami usprawniania tradycyjnie prowadzonych prac za pomocą systemów komputerowych i podjąć decyzje o zastosowaniach informatyki.

Ad. 2. Szkolenie osób niepełnosprawnych, pracujących lub mogących podjąć pracę zawodową w zakładach, o których mowa w punkcie 1, przewiduje dwa etapy:

- dotyczący podstaw użytkowania systemu komputerowego,



Jan Twaróg

Logistyka bliżej praktyki

Dr inż. Jan Twaróg - Instytut Gospodarki Magazynowej w Poznaniu

Logistyka jest dziedziną działalności przedsiębiorstwa, która obejmuje kompleks zadań z zakresu fizycznego i organizacyjnego przepływu materiałów i towarów z otoczenia do przedsiębiorstwa, w przedsiębiorstwie oraz z

przedsiębiorstwa do otoczenia. Wzrost znaczenia problemów logistycznych przedsiębiorstwa związany jest z odejściem od produkcji masowej i masowego zbytu (gdzie główny wysiłek koncentrował się na uczestnictwie w całym rynku) i przejściem do (podzielonego na segmenty) rynku klienta, gdzie dąży się raczej do zwiększenia już ist-

niejących profitów niż uzyskania dochodów z każdej części tego rynku.

Nie sposób jest więc nie dostrzec praktycznych możliwości logistyki, która jest nieodzownym środkiem modernizacji polskiej gospodarki materiałowej i umożliwi jej adaptację do wymagań rynku EWG. Instytut Gospodarki Magazynowej w Poznaniu wychodząc na

NOWE MIEJSCA PRACY...



• dotyczący obsługi komputera stosowanego na określonym stanowisku pracy w pewnej dziedzinie działania zakładu (np. kadry, płace, gospodarka materiałowo-magazynowa, środki trwałe, koszty i finanse, zaopatrzenie, zbyt, sekretariat).

Pierwszy etap szkolenia będzie trwać pięć dni po sześć godzin lekcyjnych dziennie z dodatkową możliwością dwóch godzin lekcyjnych konsultacji i pracy indywidualnej pod opieką prowadzących zajęcia. Dla niepełnosprawnych grupy 2 i 3 (zob. p.2.) przewidujemy wydłużenie czasu szkolenia do dziesięciu dni.

Celem drugiego etapu szkolenia jest zapoznanie uczestników z wybranym narzędziem programistycznym i kształtowanie umiejętności jego użytkowania do tworzenia aplikacji. Ten etap szkolenia może być poprzedzony pokazami działania systemów użytkowych, połączonymi z omówieniem ich podstawowych założeń, głównych funkcji, zakresu działania, możliwości oraz warunków ich racjonalnego stosowania, sposobu obsługi itp.

Przewiduje się szkolenie w następujących zakresach:

- komputerowe przygotowanie pism i prowadzenie korespondencji,
- komputerowa obsługa systemu kadrowego,
- komputerowa obsługa systemu płacowego,
- komputerowa obsługa księgowości,
- komputerowa obsługa gospodarki magazynowej.

W dalszej kolejności przewiduje się szkolenie z komputerowo wspomaganą obsługą innych dziedzin działalności zakładów. Szczegółowa problematyka i czas trwania szkolenia - do uzgodnienia.

Ad.3. Szkolenie osób niepełnosprawnych, które chcą samodzielnie prowadzić działalność gospodarczą, obejmuje co najmniej dwa etapy:

- 1) podstawy użytkowania systemu komputerowego,
- 2) nauczanie posługiwania się wybranym narzędziem programistycznym.

Drugi etap szkolenia może być poprzedzony pokazem działania wybranych narzędzi programistycznych i omówieniem warunków ich racjonalnego stosowania lub konsultacjami z zainteresowanymi w celu ułatwienia właściwych decyzji o wyborze narzędzia programistycznego.

Proponowany sposób organizacji szkoleń

Proponujemy, aby organizacja szkolenia opierała się na strukturze Polskiego Towarzystwa Informatycznego, które tworzą:

- Oddział Dolnośląski z siedzibą we Wrocławiu obejmujący województwa: wrocławskie, opolskie, jeleniogórskie;
- Oddział Górnośląski z siedzibą w Katowicach obejmujący województwo katowickie;
- Oddział Małopolski z siedzibą w Krakowie obejmujący województwo kra-

kowskie, tarnowskie, bielsko-bialskie;
- Koła terenowe: w Warszawie, Łodzi, Gdańsku, Szczecinie, Poznaniu, Białymstoku, Lublinie, Sandomierzu.

Te jednostki organizacyjne PTI w ramach prowadzonej działalności gospodarczej mogą docelowo zorganizować potrzebną sieć ośrodków szkoleniowych - odpowiednio wyposażonych (oprogramowanie i sprzęt) i dysponujących kadrą wykładowców - działających na mocy odpowiednich porozumień. W początkowym okresie jednostki te mogą odgrywać rolę ośrodków konsultacyjnych we współpracy z lokalnymi organami zatrudnienia.

W ośrodkach tych można byłoby prowadzić szkolenie podstawowe i szkolenie w danej specjalności zawodowej, zgodnie z przyjętym programem i harmonogramem nauczania, według jednolitych zasad wynagradzania.

Zważywszy na wymagania metodyczne przy prowadzeniu szkolenia dla osób niepełnosprawnych, zakłada się współpracę z Fundacją Niepełnosprawnych Matematyków i Informatyków. Celem tej współpracy jest pomoc merytoryczna przy ustalaniu programów szkoleń i ich realizacji, aż po angażowanie osób niepełnosprawnych do prowadzenia zajęć. PTI zobowiązuje się w zamian do finansowego wspierania Fundacji.

Stanisława Ossowska,
Mieczysław A. Wiśniewski

przeciw tym problemom zorganizował w grudniu 1991 roku pierwsze w historii nauki polskiej, międzynarodowe sympozjum pt. "Praktyczne aspekty logistyki". Jego sponsorami byli: The World Bank - Washington, Ministerstwo Przemysłu i Handlu, Ministerstwo Transportu i Gospodarki Morskiej, Quest Ltd - Warszawa i Huta Miedzi - Głogów. Celem tego spotkania było szersze rozpowszechnienie systemów logistycznych w produkcji i dystrybucji oraz chęć pokazania, w jaki sposób można zmniejszać koszty w transporcie i dystrybucji. Koszty te w krajach stosujących logistykę sięgają 7%, natomiast w Polsce ten poziom znacznie przekraczają.

Podczas obrad plenarnych zostało wygłoszonych osiem referatów, w tym trzy przez profesorów z Niemiec, dwa z Anglii i jeden z USA, zaś na obradach w sekcjach produkcji i dystrybucji autorzy z różnych środowisk naukowych w kraju wygłosili trzynaście referatów. W trakcie sympozjum odbywały się pokazy sprzętu i oprogramowania następujących jednostek i tematów:

- Quest Ltd (Warszawa): prezentacja wyposażenia firm Wagner, Still i Hafa; IOPM ORGMASZ (Warszawa): prezentacja programów sterowania; Intransmasz (Sofia): prezentacja oferowanych rozwiązań magazynów; IGM (Poznań): prezentacja sprzętu AI oraz systemów wspomagających zarządzanie przedsiębiorstwem; IBM - Polska (Warszawa): metoda sterowania zapasami w systemie MAPICS.

Nie sposób jest omówić wszystkich wystąpień, przedstawię zatem istotne referaty zagraniczne.

Prof. R.Jansen z Uniwersytetu w Dortmundzie w referacie pt. "Kurs 2000 - logistyka lat 90-ych - wymagania i rozwiązania" podkreślił, że doszło do zasadniczej zmiany w sferze rynku: rynek producenta zmienił się w rynek nabywcy. Decyzję dotyczącą ilości i jakości wytwarzanych dóbr podejmuje obecnie nabywca.

Nie ma racji bytu stosowana dotychczas zasada: "wytwórz produkt i poszukaj jego nabywcę". Coraz większego znaczenia nabiera przeciwstawność tej zasady, brzmiąca: "znajdź nabywcę i wytwarzaj stosownie do jego życzeń".

Ze wzrastającą rolą rynku nabywcy w dziele kreowania sfery produkcyjnej pojawia się konieczność wdrażania produkcji elastycznej i adaptowania

nowych strategii produkcyjnych. Rozwiązanie tych problemów niesie logistyka wspomagana informatycznymi programami komputerowymi. Badania niemieckie wskazują, że jedną z podstawowych przeszkód osiągnięcia poprawy efektywności sfery logistycznej jest rozczłonkowanie zadań logistycznych w ramach struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Głównym problemem stworzenia odpowiedniej struktury całościowej przedsiębiorstwa, funkcjonującej w sieci komputerowej jest brak odpowiedniej, istotnej dla podejmowania decyzji bazy danych oraz brak skali porównawczej dla oceny zalet i wad w ramach podejmowanych decyzji. Wkrótce nabiorą znaczenia strategie zorientowane na elastyczny przepływ towarów i realizację produkcji stosownie do zamówień z rynku odbiorcy.

Logistyka przyszłości nie może ograniczać się jedynie do zasady: "właściwy towar, we właściwej ilości, we właściwym czasie, na właściwym miejscu". Musi ona zawierać znacznie więcej, a więc uwzględnienie i wykazanie wszystkich operacji wraz z odnoszącymi się do nich informacjami oraz realizację całościowej kontroli przebiegu tych operacji i przepływu informacji. Podstawowy problem polega na stworzeniu zdecentralizowanych banków danych oraz informatycznych sprzężeń wszystkich zdecentralizowanych zakresów w celu wyodrębnienia danych istotnych dla planowania i sterowania.

Wszystkie koncepcje rozwijane i wdrażane przez przedsiębiorstwa mają służyć ostatecznie jednemu celowi, a mianowicie poprawie zdolności elastycznego dostosowywania działalności przedsiębiorstwa do potrzeb rynku oraz wykorzystywania pojawiających się na nim szans i luk. Oznacza to przede wszystkim redukcję międzyczasów operacyjnych, redukcję zapasów magazynowych, optymalizację stopnia wykorzystania maszyn i urządzeń, umiejętność szybkiego przezbierania produkcji zgodnie z potrzebami konsumenta przy zachowaniu naczelnej zasady, jaką jest wytwarzanie produktów o wysokiej wartości przy utrzymaniu najwyższej jakości.

W przeobrażeniach logistycznych centralnego znaczenia nabiera informacja jako logistyczny czynnik produkcji.

Jej konsekwentne wyodrębnienie, przetworzenie i transmisja tworzy możliwości funkcjonowania informacji

jako substytutu innych czynników produkcji. Jednakże do realizacji tych zadań niezbędna jest odpowiednio przygotowana kadra. Zapewnić to można wyłącznie poprzez permanentne szkolenie i dokształcanie personelu na wszystkich poziomach przedsiębiorstwa. Konkludując autor stwierdza, że w obecnej dobie wyznacznikiem wszystkich trendów logistycznych są z pewnością pojęcia informacji i kooperacji.

Dick Bąk z Instytutu Logistyki w Anglii w referacie pt. "Rozwój i rola logistyki w Wielkiej Brytanii" stwierdził, że logistyka, jako naturalny i nieunikniony postęp, rozwija się począwszy od fragmentarycznego zarządzania poszczególnymi elementami, takimi jak transport, magazynowanie, polityka przechowywania i dostaw aż do koncepcji zarządzania fizyczną dystrybucją w formie łańcucha dostaw. Motorem tych zmian były dwa czynniki, a mianowicie wielka, globalna recesja, która nastąpiła po sueskim kryzysie paliwowym oraz zdumiewający rozwój nowych technik i towarzyszących im technologii, zwłaszcza w zakresie informacji.

Po szerokiej dyskusji w Instytucie przyjęto następującą definicję:

"Logistyka jest procesem zarządzania całym łańcuchem dostaw". Łańcuch ten obejmuje: źródła surowców, dostawców, politykę zakupu i gromadzenia surowców, przepływ materiałów wewnątrz firmy, przechowywanie końcowych produktów, dystrybucję, transport i magazynowanie.

Przed zarządzaniem łańcuchem dostaw stawiane są następujące cele:

- zwiększenie starań o klienta,
- stworzenie firmie lepszych możliwości udziału w rynku oraz dostępu do nowych rynków,
- zagwarantowanie dostaw zawsze na czas,
- polepszenie poziomu obsługi klienta,
- poprawa konkurencyjności firmy,
- zwiększenie możliwości wygranych w walce z konkurencją w szukaniu nowych rynków,
- lepiej motywowany zespół zarządzający.

Zarządzanie zintegrowanym łańcuchem dostaw powinno oznaczać:

1) koordynację surowca, mniejsze wymagania przestrzenne, minimaliza-



Romana Mac

Ustawodawstwo antymonopolowe na świecie w latach 1890 - 1989

Romana Mac - Katedra Zarządzania Gospodarką Narodową Uniwersytetu Śląskiego

Opracowanie Tadeusza Skoczego pt. "Ustawodawstwo antymonopolowe na świecie w latach 1890-1989" wydane przez wydawnictwo "Przemiany" w 1990r. jest jedną z nielicznych w polskiej literaturze prawniczej publikacji w formie przeglądu tego ustawodawstwa, obejmującego 25 krajów świata, ze szczególnym uwzględnieniem prawa USA, Wielkiej Brytanii, RFN i Francji.

Ustawodawstwo antymonopolowe - określone zamiennie przez autora jako prawo antytrustowe, (anty) kartelowe, o (ochronie) konkurencji i przeciw ograniczeniom konkurencji - ma mieszany, interdyscyplinarny charakter. Wykazuje bowiem silne związki z prawem cywilnym i administracyjnym oraz (zwłaszcza w USA) karnym, dlatego też nie jest możliwe jego przyporządkowanie jednej z tych dziedzin (1). Nie jest to wszakże jedyny argument przemawiający za koniecznością śledzenia rozwoju tego prawa na świecie. W wyniku reform gospodarczych w krajach

socjalistycznych zmierzających do stworzenia systemu gospodarki rynkowej dochodzi do uchwalania coraz większej liczby ustaw antymonopolowych (2). Wzorują się one na prawie amerykańskim i państw EWG, wprowadzając niejednokrotnie oryginalne postanowienia. Według T. Skoczego ustawodawstwo antymonopolowe to

"ustawowe prawo przeciwdziałania praktykom podmiotów gospodarczych skierowanym na ograniczenie, eliminację lub osłabienie konkurencji gospodarczej jako zasady

LOGISTYKA BLIŻEJ PRAKTYKI

→ cję zapasów, zintegrowanie z dostawcami, 2) zlikwidowanie braków w zapasach w całym systemie, 3) wysoki poziom obsługi klienta, 4) niewielkie zapasy materiałowe w całym łańcuchu, 5) bliską współpracę z klientami, 6) rozwój jednostek wykonawczych, 7) ciągłe ulepszanie techniki informacji i większe zaangażowanie w elektroniczne przesyłanie danych, 8) szersze korzystanie z usług strony trzeciej, zwłaszcza przy światowej bazie.

Oto efekty, jakie przynosi zarządzanie łańcuchem dostaw: 1) redukcja kosztów, zwłaszcza przechowywania i obsługi klienta, 2) uniknięcie braków w zapasach, głównie przez pracę z dostawcami, 3) rozszerzenie horyzontów, czyli umieszczenie firmy na lepszej pozycji konkurencyjnej.

Zarządzanie przepływem produktów obejmuje: strategiczne kierunki, organizację, zasoby ludzkie, siłę informacji,

strategiczne sojusze, finansowe ogniska i zarządzanie szczegółami (istotne sytuacje wyjątkowe). Głównymi czynnikami uruchamiającymi ten łańcuch są coraz bardziej wyrafinowane żądania klienta w stosunku do towaru, usług, finansów i informacji. Prawidłowe funkcjonowanie tego łańcucha wymaga zintegrowania jego trzech obszarów obejmujących przepływ pieniądza, towarów i informacji. Jego najwyższa jakość połączona z wysoką efektywnością produkcji stanie się kluczem do sukcesów.

Wkrótce przedsiębiorstwa będą zmuszone skierować swoją strategię zbytu na rynki światowe (globalne) lub przynajmniej regionalne.

W zmieniających się warunkach logistyka będzie efektywnie wspierać przedsiębiorstwa, aby mogły sprostać zarówno wzrastającym wymaganiom klientów jak i nieustannie

gromadzącym się nadwyżkom i związanym z tym kosztom.

Logistyczne możliwości rozwoju przedsiębiorstw wymagać będą nie tylko specjalnych programów wprowadzanych zmian, lecz również stałego ich śledzenia i aktualizacji, przy czym celem reorganizacji i ekspansji możliwości logistycznych jest wzmocnienie pozycji przedsiębiorstwa na rynku.

Uczestnicy spotkania wyrazili organizatorom uznanie za pomysł zorganizowania sympozjum i jego dobrą organizację. Poparli też inicjatywę powołania Polskiego Towarzystwa Logistycznego, które w przyszłości zajęłoby się organizacją podobnych spotkań.

kształtującej gospodarkę rynkową i jako prawa podmiotowego innych podmiotów gospodarczych (konkurentów) zwanych w naszym kraju praktykami monopolistycznymi" (str.5-6).

W rozdziale 2: "Narodziny ustawodawstwa antymonopolowego" (str.10-28) autor przedstawia pierwsze etapy powstawania prawa za oceanem i w pozostałych krajach od roku 1890, kiedy to uchwalono pierwszą w świecie (amerykańską) ustawę antymonopolową - tzw. Sherman Act, do końca lat trzydziestych naszego stulecia.

W rozdziale 3: "Kształtowanie się nowoczesnego ustawodawstwa" antymonopolowego (str.28-87) dokonuje analizy tego prawa w okresie od drugiej wojny światowej do końca lat osiemdziesiątych. Autor opisuje w nim - między innymi - pierwsze ustawy antymonopolowe w państwach realnego socjalizmu, tj. w Jugostawii i na Węgrzech (str.82-85). W obu rozdziałach charakteryzuje model ustaw chroniących konkurencję, rodzaje praktyk monopolistycznych oraz przedstawia sys-

tem organów antymonopolowych (sądowych, administracyjnych, quasi-sądowych oraz o innym charakterze).

W aneksach książki uwzględniono również prawo antytrustowe EWG oparte na postanowieniach art.85-94 Traktatu Rzymskiego z 1957 r., obowiązujące niezależnie od wewnętrznego ustawodawstwa antymonopolowego państw-członków Wspólnoty (Aneks 1: "Reguły ochrony konkurencji EWG" - str.87-90). W drugim aneksie zawarto wykaz obecnie obowiązujących ustaw z zakresu prawa chroniącego konkurencję w 27 krajach (str.91-92). Wykaz ten - jak i całe opracowanie T.Skocznego - może ułatwić zaznajomienie się z normami obcego prawa antymonopolowego polskim przedsiębiorstwom handlu zagranicznego, prowadzącym działalność w tych krajach za pośrednictwem swych filii, przedstawicielstw i sieci agentów.

Romana Mac

1. STANISŁAW SOŁTYSIŃSKI uzasadnia interdyscyplinarny charakter tego prawa opierając się na analizie sankcji w artykule pod

tytułem: Sankcje w ustawie o przeciwdziałaniu praktykom monopolistycznym w gospodarce narodowej - "Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny" 4/1987

2. W Polsce pierwszą ustawę antymonopolową uchwalono 28 stycznia 1987r. (Dz.U.Nr 3 poz.3). Po licznych nowelizacjach uchylono ją i zastąpiono obecnie obowiązującą ustawą z dnia 24 lutego 1990r. o przeciwdziałaniu praktykom monopolistycznym (tekst jednolity: Dz.U. z 1990r. Nr 89 poz.403)

3. Wcześniej S.SOŁTYSIŃSKI prawo antytrustowe definiował jako "dział prawa zawierający sankcje przeciwko praktykom monopolistycznym (oligopolistycznym) oraz wielu praktykom handlowym mającym na celu lub powodującym zagrożenie stanu wolnej konkurencji (np. różne formy kartelizacji, podział rynków zbytu między konkurentami, umowy ustalające ceny towarów i usług, dyskryminacja, bojkot gospodarczy, sprzedaż wiązana, nabywanie innych przedsiębiorstw przez konkurenta itd.) zob. S.SOŁTYSIŃSKI: Prawo antytrustowe Stanów Zjednoczonych i EWG z perspektywy handlu zagranicznego. -Problemy prawne handlu zagranicznego nr 1, Katowice 1977.

NAUKA - BADANIA

Kazimierz Zimmiewicz

Propozycje badawcze w zakresie organizacji i zarządzania

Prof. K.Zimmiewicz - A E w Poznaniu, członek Rady Programowej "Przeglądu Organizacji".

Zachodzące w Polsce przeobrażenia są dobrą okazją do podjęcia szerokich badań empirycznych, które mogłyby stać się podstawą weryfikacji istniejących hipotez lub wysunięcia nowych. Istnieje zapotrzebowanie społeczne na naukowe objaśnienie fenomenu organizacji i zarządzania oraz popularyza-

cję wyników dociekań w tym zakresie. Poniżej przedstawiono kilka propozycji badawczych, których podjęcie mogłoby - zdaniem autora - przyczynić się do lepszego zrozumienia przeobrażeń dokonujących się w Polsce oraz dostarczyć wniosków praktycznych.

Rola przedsiębiorców i menedżerów oraz kierowników w przebudowie społeczno-gospodarczej

Przestawianie gospodarki i społeczeństwa polega, jak się wydaje, nie

tylko na aktywnym działaniu naczelnych organów państwa i wydawaniu przez te organy odpowiednich przepisów regulujących zmiany gospodarki. Chodzi tu przede wszystkim o akty prawne i regulacje odnoszące się do systemu finansowego. Jednakże ani naczelne organy, ani same akty regulacyjne nie są w stanie dokonać przebudowy systemu na szczeblu jednostek gospodarczych. Muszą z nimi współdziałać menedżerowie o odpowiednich kwalifikacjach formalnych, kierują-





cy się konkretnymi systemami wartości i posługujący się określonymi narzędziami oddziaływania na podwładnych itd. A więc chodziłoby o poznanie roli przedsiębiorców i menedżerów w praktyce i przedstawienie całego spłotu uwarunkowań, w jakich działają.

Opór przeciwko zmianom występujący w różnych typach organizacji

Problem ten od strony teoretycznej został już rozpoznany. Prowadzone w różnych przekształcanych organizacjach badania empiryczne mogą dostarczyć interesujących materiałów dowodowych przedstawiających różne wymiary oporu. Mogą one też być podstawą opracowania konkretnych instrumentów zmniejszających opór oraz metodyki obliczania "kosztów oporu" lub "kosztów niwelowania oporu".

Etyka w działalności gospodarczej i w zarządzaniu organizacjami

W Polsce badania nad tą problematyką nie były prowadzone z punktu widzenia nauki o organizacji i zarządzaniu. Rozważano je co prawda w analizach z zakresu kultury organizacyjnej, jak jednak wydaje się, istnieje potrzeba szerszych badań wpływu etyki na wydajność pracowników, na ich stosunek do organizacji, na ich odpowiedzialność za organizację. Postuluje się również badania dotyczące etyki kadry menedżerskiej, kierowniczej i przedsiębiorców.

Kultura organizacyjna oraz mentalność menedżerów i przedsiębiorców zachodnich

W związku z nawiązywaniem przez nasz kraj kontaktów z Zachodem konieczne jest poznanie wzorców postępowania zachodnich menedżerów, kierowników i przedsiębiorców. Badania miałyby więc charakter użyteczny, gdyż ułatwiłyby zrozumienie przez polskich menedżerów świata zachodniego biznesu. Analizy tego rodzaju pozwoliłyby na lepsze poznanie i zrozumienie mentalności zachodnich menedżerów, opisanie wzorców zachowań, które oni reprezentują. Służyłyby także propagowaniu na naszym gruncie społecznie przydatnych cech mentalności zachodniej.

Czynnik czasu w organizacji

Badania nad czynnikiem czasu w organizacji nie są w Polsce doceniane, a istnieje tutaj duże pole dla aktywności teoretycznej i analiz empirycznych. Obiektem badań mogą być nie tylko

przedsiębiorstwa wytwórcze, ale także usługowe, instytucje użyteczności państwowej, urzędy. W ramach tego problemu występuje duża różnorodność konkretnych tematów mających m.in. na celu minimalizację strat czasu, ocenę obyczajowości w zakresie wykorzystania czasu itp.

Czynnik organizacyjny i świadomościowy w procesie prywatyzacji

W procesie przechodzenia od socjalizmu do kapitalizmu nie wystarczy tylko oddanie przedsiębiorstw w ręce akcjonariuszy i zawodowych menedżerów. Nie wystarczą też regulacje prawne i finansowe. Wydaje się, że konieczne są zmiany struktur organizacyjnych i przebudowa świadomości wszystkich uczestników tego procesu. Powstaje więc problem wyboru optymalnej struktury organizacyjnej i zmian świadomościowych. Na ile stare nawyki i przyzwyczajenia stanowią barierę dla nowych, optymalnych rozwiązań strukturalnych i będą opóźniać proces prywatyzacji?

Władza w organizacji

W okresie przechodzenia do gospodarki rynkowej następują transformacje w ośrodkach władzy. Powstaje zagadnienie przekształcenia trójwładzy (dyrektor - związki zawodowe - rada pracownicza) w inne układy. Występuje konieczność nowego potraktowania partycypacji w zarządzaniu w warunkach polskich. Jak pogodzić władzę menedżerów i kierowników z zapewnieniem spokoju społecznego w przedsiębiorstwie przy równoczesnym utrzymaniu wysokiej wydajności i intensywności pracy?

Problem negocjacji

Jakich umiejętności i kosztów będzie wymagał od polskich przedsiębiorców i menedżerów dialog z pracownikami wyrażającymi sprzeciw wobec złej organizacji, niskich płac, bezrobocia, ograniczenia roli związków zawodowych. Jak zapewnić wysoką wydajność (interes przedsiębiorcy) ze spokojem społecznym w przedsiębiorstwie?

Centralizacja i decentralizacja władzy państwowej.

Budowa nowoczesnego społeczeństwa wymaga przygotowania odpowiednich struktur będących oparciem dla systemu zarządzania państwem. Konieczna jest odpowiedź na pytanie, czy i które funkcje skoncen-

trować na szczeblu centralnym, a które przekazać regionom. Czy istnieje podstawa do tworzenia silnych regionów historyczno-geograficznych i gospodarczych (np. regionu Wielkopolskiego, Górnośląskiego i in.) oraz rozważenie zakresu autonomii decyzyjnej tychże regionów. Problem zarządzania regionem jako całością lub jego poszczególne dziedziny, np. utworzonym w Wielkopolsce Konsorcjum Zdrowia.

Zarządzanie ekologiczne

Nauka o organizacji i zarządzaniu w Polsce niewiele ma do powiedzenia na temat zarządzania ekologicznego. Jest to jednak problem wielowymiarowy, wymagający pilnego podjęcia przez specjalistów z dziedziny organizacji i zarządzania, ekologii, ekonomii, biologii i in. Obiektem badawczym powinno być przedsiębiorstwo, ale także państwo oraz takie specyficzne organizacje, jak parki narodowe i parki krajobrazowe.

Techniki zarządzania

Techniki zarządzania są instrumentami, za pomocą których kierownik, menedżer rozwiązuje pojawiające się problemy. Ich natura jest różna: mają charakter ekonomiczny, psychologiczny, społeczny, prawny itd., a często wielowymiarowy, np. ekonomiczno-społeczny. Do natury problemu kierownik musi dobrać odpowiedni instrument tzn. technikę zarządzania. Badania polegałyby na inwentaryzacji występujących w literaturze technik zarządzania i ocenie ich przydatności dla polskich menedżerów. Potrzebne są również badania nad klasyfikacją technik zarządzania jako pomostu między nauką o organizacji i zarządzaniu a praktyką.

Historia organizacji i zarządzania

Potrzeba badań nad dziejami organizacji i zarządzania wynika nie tylko z chęci ukazania "korzeni" tej nauki, ale zaprezentowania ogromnej pomysłowości na polu organizacji oraz kierowania. Wiele z tradycyjnych osiągnięć w tym zakresie jest eksploatowanych do dzisiaj, mimo że powszechnie mówi się o "nowoczesnych" rozwiązaniach organizacyjnych. Badania te mogą służyć do konfrontacji "starych" rozwiązań z pomysłami współczesnymi.

Przedstawione propozycje badawcze mają wyłącznie charakter autorski. Ich cechą wspólną jest aktualność.

Krajowa Izba Gospodarcza - Biuro Informacji Gospodarczej

Usługi promocyjne dla przedsiębiorstw

I. Kontaktowanie przedsiębiorstw

• Ogólnopolski System Informacji Gospodarczej (OSIG)

Krajowa Izba Gospodarcza tworzy Ogólnopolski System Informacji Gospodarczej. System ten powstanie na podstawie odpowiednio przygotowanych ankiet i będzie podstawą kojarzenia partnerów na terenie kraju oraz poszukiwania ich za granicą.

Oprócz informacji zawartych w ankietach System wzbogacony jest zakupami danych o przedsiębiorstwach; dane te uzupełniane i zaktualizowane tworzą bazę informacyjną Krajowej Izby Gospodarczej. Baza obecnie zawiera informacje o około 150000 jednostek gospodarczych. W ciągu 1992 liczba ta wzrosła do blisko 500000.

Dane w Systemie są aktualnie zbierane, porządkowane i grupowane wg kryteriów terytorialnych, branżowych, rzeczowych itp. z podziałem na:

- dane podstawowe o jednostce gospodarczej,
- oferty kooperacyjne,
- oferty eksportowe,
- oferty importowe.

Dane z ofert udostępniane są po otrzymaniu konkretnych pytań zainteresowanych jednostek krajowych i zagranicznych oraz na podstawie porozumień zawartych z izbami, zrzeszeniami czy towarzyst-

wami gospodarczymi w całej Europie.

• Business Cooperation Network (BC-NET)

Znaczna intensyfikacja działalności Biura Promocji Krajowej w dziedzinie kontaktowania przedsiębiorstw nastąpi z chwilą pełnego przystąpienia biura do serwisów BC-NET i BRE (franc: Bureau de Rapprochement des Entreprises - Biuro Kojarzenia Przedsiębiorstw)

Celem systemu BC-NET jest pomaganie firmom w szybkim wyszukiwaniu partnera do współpracy zgodnie z zapotrzebowaniem. Funkcjonowanie systemu zakłada istnienie sieci uprawnionych pośredników i konsultantów współpracujących między sobą i z centralą BC-NET.

System istnieje od lipca 1988 roku. Jego funkcjonowanie zapewnia XXIII Dyrekcja Generalna EWG (polityka przedsiębiorstw, handel, turystyka, ekonomia społeczna). Funkcjonowanie systemu BC-NET opiera się na współdziałaniu konsultantów lub pośredników z firmami i centralą BC-NET i wygląda następująco.

Firma:

- zleca konsultantowi wyszukanie partnera,
- określa tryb poszukiwania (jawny lub poufny),
- udziela konsultantowi informacji, koniecznych do precyzyjnego określenia swoich potrzeb lub oferty,
- decyduje, czy nawiąże kontakt z

proponowanym (znalezionym) partnerem.

• Pośrednik (Biuro Informacji Gospodarczej - BIG) lub Konsultant (Oddział PIHZ - Centrum Promocji - O/PIHZ-CP):

- na zlecenie firmy sporządza tzw. profil współpracy (cooperation profile) określający precyzyjnie ofertę lub potrzeby firmy,
- współpracuje z centralą BC-NET (przekazywanie profilu współpracy, odbieranie komunikatów o proponowanych partnerach),
- współpracuje z innymi konsultantami w celu dobrania właściwego partnera.

Centrala BC-NET:

- przyjmuje od konsultantów profile współpracy,
- prowadzi komputerową bazę danych,
- dokonuje automatycznego doboru proponowanych partnerów,
- przekazuje konsultantom propozycje doboru partnerów.

Zadaniem Biura Informacji Gospodarczej KIG - jako pośrednika - jest utworzenie i koordynowanie działania krajowej sieci lokalnych konsultantów. Rolę tę w pierwszym okresie będą spełniać oddziały regionalne PIHZ-Centrum Promocji.

BIG KIG zamierza podpisywać umowy z tymi organizacjami lub instytucjami, które będą spełniać wszystkie kryteria określone przez



styczeń 1992

KRAJOWA IZBA GOSPODARCZA
BIURO INFORMACJI GOSPODARCZEJ
"INFODATA"

Cennik i terminy realizacji raportów o firmach (w zł)

Tryb	Normalny	Ekspresowy	Blyskawiczny
I.Obszar Polska	470000,-	690000,-	
II.Obszar Austria, Niemcy	730000,-	940000,-	1150000,-
III.Obszar Belgia, Dania, Francja, Hiszpania, Holandia, Irlandia, Jugosławia, Lichtenstein, Luxemburg, Monaco, Portugalia, Szwajcaria, Wielka Brytania, Włochy	940000,-	1360000,-	1780000,-
IV.Obszar Albania, Bułgaria, Cypr, Czecho-Słowacja, Finlandia, Grecja, Islandia, Norwegia, Rumunia, Szwecja, Turcja, Węgry, ZSRR	1290000,-	1710000,-	2130000,-
V.Obszar Pozostałe kraje	1710000	2410000,-	3110000,-

* Do podanych cen doliczamy 100000 zł za tłumaczenie na język polski.

Terminy

Tryb	Normalny	Ekspresowy	Blyskawiczny
I.Obszar Polska	1-2 tygodnie	5-7 dni	-
II.Obszar Austria, Niemcy	1-2 tygodnie	3 dni	1 dzień
III.Obszar Europa	2-4 tygodnie	1-2 tygodnie	3 dni
IV.Obszar Pozostałe kraje	ok.4 tygodni	ok.2 tygodni	ok.1 tygodnia

centralę BC-NET dla konsultantów. Kryteria te określone są w podręczniku użytkownika sieci BC-NET oraz w umowie zawartej pomiędzy BC-NET a KIG.

W kontaktach z centralą BC-NET, BIG KIG będzie korzystał z poczty elektronicznej zgodnie z wymaganiami BC-NET. Formy kontaktów z krajowymi konsultantami będą określone w indywidualnych umowach (zawieranych pomiędzy BIG KIG a konsultantem).

Firmy, które zlecają konsultantom wyszukanie partnera, udzielają mu precyzyjnych informacji w standardzie przyjętym przez EWG, dotyczących samej firmy i jej potrzeb, na podstawie których sporządza on tzw. profil współpracy (cooperation profile).

Zgłoszenia są przekazywane pocztą elektroniczną do centralnego komputera systemu i tam następuje próba skojarzenia ofert. Jeżeli oferta nie zostanie skojarzona, można ją zmodyfikować i ponownie wprowadzić do systemu.

• **Biuro KOjarzenia Przedsiębiorstw (BRE)**

Podobny cel patronuje funkcjonowaniu BRE. Kontaktowanie przedsiębiorstw następuje tu w wyniku kolportowania i publicznego ujawniania (w gazetach, czasopiśmie, biuletynach) ofert przedsiębiorstw z całej Europy. Kontaktowanie rozpoczyna się tu na mniejszym poziomie szczegółowości, a jego

wynik zależy wyłącznie od chęci i woli zainteresowanych firm wzajemnego przekazania oferty.

• **Biuletyn**

Kontaktowanie przedsiębiorstw następuje także poprzez wydawany przez BIG informator o możliwościach nawiązywania kontaktów handlowych. Ukazuje się on kwartalnie i każdorazowo zawiera oferty ponad stu firm zagranicznych pragnących znaleźć partnera na rynku polskim. Informator kolportowany jest poprzez BIGi Oddziały PIHZ-Centrum Promocji. Kontaktowanie przedsiębiorstw następuje także w wyniku indywidualnych porad przeprowadzonych dla zainteresowanych na

miejscu w BIG oraz w biurach oddziałów regionalnych na podstawie posiadanej bazy informacyjnej oraz kierunkowych przewodników po rynkach.

II. Informacja Przemysłowo-Handlowa

Niewątpliwą pomocą dla polskich podmiotów gospodarczych są usługi tak zwanych "wywiadowni". Za pośrednictwem Biura Informacji Gospodarczej (00-950 Warszawa, ul. Trębacka 4, skr. poczt. 361, tel. 635-99-21; 635-98-51; 26-02-21; fax 27-40-88; 635-99-21; tlx 81-43-61) każda osoba czy firma ma możliwość (odpłatnego) zbadania pozycji swojego partnera (kontrahenta). Daje to dużą wygodę w negocjacjach czy prowadzeniu wspólnych przedsięwzięć. Dzięki rozgałęzionej sieci (O/PIHZ-CP) biur mamy możliwość zdobywania i weryfikowania danych o żądanej firmie w krótkim czasie. Na usługi te jest coraz większy popyt. Według ustalonych cenników i terminów realizujemy usługi zbierania informacji o firmach krajowych i zagranicznych. Poszukując informacji na zagranicznych rynkach współpracujemy z siedmioma największymi "wywiadowniami" świata.

III. Doradztwo w sprawach podejmowania działalności gospodarczej w kraju i za granicą oraz w zakresie związanych z tym przepisów i procedur

W ramach biura prowadzone są działania mające na celu szerzenie wiedzy wśród podmiotów gospodarczych o warunkach i możliwościach podejmowania i prowadzenia działalności gospodarczej. Działania te prowadzone są wielokierunkowo.

• Szkolenia

Oddziały PIHZ-Centrum Promocji prowadzą na terenie swojego działania szkolenia i konsultacje w następujących zakresach:

- obsługi procedur w handlu zagranicznym,
- techniki handlu zagranicznego,
- możliwości prowadzenia współpracy na wybranych rynkach zagranicznych,

- bieżącej problematyki prowadzenia działalności gospodarczej
- techniki poszukiwania i zdobywania informacji.

• Kolportaż własnych i powierzonych wydawnictw z dziedziny handlu zagranicznego

BIG oraz Oddziały PIHZ-CP prowadzą sprzedaż wydawnictw KIG: "Modułowa korespondencja handlowa polsko-angielsko-niemiecka", "Incoterms" oraz wydawnictw powierzonych, takich jak Business Foundation Book, Kompas - Polska, wydawnictw Twiggera. "Modułowa Korespondencja..." wydana przez BIG spotkała się z bardzo wysoką oceną specjalistów z dziedziny międzynarodowej korespondencji handlowej i w związku z tym powstały projekty kontynuowania trójjęzycznych podręczników z tej dziedziny. Najbliższy projekt to "Korespondencja polsko-angielsko-rosyjska".

• Biblioteka KIG

Dysponuje największym w Polsce zbiorem czasopism i wydawnictw krajowych i zagranicznych związanych z handlem zagranicznym. Zbiory obejmują pozycje o charakterze ogólnym i specjalistycznym. Stale prenumerowanych i dostępnych dla wszystkich jest 161 tytułów czasopism zagranicznych i 89 tytułów czasopism polskich. Zbiory biblioteki obejmują blisko 25 tys. tytułów książek z dziedziny HZ, przewodników po rynkach, słowników itp. Zbiory biblioteki popularyzowane są poprzez wydawanie specjalnego przeglądu dokumentacyjnego, którego odbiorcą jest ponad 120 bibliotek i instytucji krajowych. Bibliotekę odwiedza rocznie prawie 10 tys. osób. Jej zbiory wykorzystywane są szeroko przez publicystów "RZ", HZ oraz innych czasopism zajmujących się problematyką handlu zagranicznego.

• Konsultacje Indywidualne

W zależności od zakresu są prowadzone bezpłatnie lub za opłatą. W zespole Informacji Marketingowej Biura Informacji Gospodarczej przeprowadza się ok. 2700 takich konsultacji rocznie. Konsultacje prowadzi także każdy z

regionalnych O/PIHZ-Centrum Promocji.

• Sieć ośrodków wspomaganie eksporterów (SOWE)

BIG przygotowuje porozumienia z fundacją "Polska - Eksportuje" w sprawie uruchomienia tej sieci. Jej zadaniem jest zapewnienie - głównie małym i średnim firmom prowadzącym działalność eksportową - dostępu do nowoczesnych procedur handlowych, technik transmisji danych oraz prowadzenia usług w zakresie cyklu transakcyjnego.

BIG przy współpracy z fundacją wykreuje sieć regionalnych ośrodków (niezbędna infrastruktura komputerowa), które będą prowadziły następujące usługi:

- doradztwo w zakresie prowadzenia cyklu transakcyjnego oraz transmisji danych dokumentów w standardach EWG (standard Edifact),
- obsługi cyklu transakcyjnego w zakresie wymaganej w EWG dokumentacji,
- szkolenia w zakresie obsługi skomputeryzowanych stanowisk handlowców,
- sprzedaży autoryzowanych oprogramowań Edifact.

IV. Udział w zagranicznych, ogólnokrajowych i regionalnych targach, wystawach i kiermaszach

Pracownicy biura i oddziałów PIHZ-Centrum Promocji zwyczajowo organizują stoiska i biorą udział w następujących imprezach wystawienniczych w kraju:

- Międzynarodowe Targi Poznańskie (Poznań)
- MT Kooperacja (Poznań)
- Polagra (Poznań)
- Simmex (Katowice)
- Interfashion (Łódź)
- Intertelekom (Łódź)

Na stoiskach propagowane są i oferowane usługi poszczególnych biur KIG, sprzedawane są wydawnictwa i prowadzone usługi doradcze w wymienionych już dziedzinach. Planuje się znaczne rozszerzenie wystąpień BIG na imprezach regionalnych ze względów promocyjno-propagandowych.

Monika Kostera

Nowoczesne zasady etyczne

Dr M. Kostera - Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego

Pod koniec lat osiemdziesiątych i na początku lat dziewięćdziesiątych badacze amerykańscy i europejscy związani z zarządzaniem zaczęli zadawać sobie szczególnie trudne pytania, które zaczynają się od słów **dłaczego i po co? Jakość, doskonałość - po co? dlaczego?** - Nie pytania: w jaki sposób? lecz: **w jakim celu? Jakie są nasze cele, jakie są cele organizacyjne, cele ludzi wchodzących w skład organizacji?** (Underwood, 1989).

Autor refleksyjnego artykułu, J. Underwood (Underwood, 1989, s.139) pisze: "Kiedy przeglądałem stare materiały szkoleniowe, spostrzegłem, że nie są już one dostosowane do obecnych potrzeb moich klientów, nie są też zgodne z kierunkiem, w którym świat zdaje się rozwijać i z tym, jaki ten rozwój ma wpływ na menedżerów i innych uczestników organizacji. Zastanawiałem się wówczas, czego właściwie brak w tych materiałach?

Co się zmieniło? Co należy dodać, aby zaradzić temu uczuciu niedostatku?"

Dalej autor rozważa zmieniającą się rolę zarządzania, zastanawia się nad znaczeniem pojęć takich, jak kompetencja, profesjonalizm, doświadczenie. Znaczenie ich niby pozostało w istocie to samo, a jednak od początku lat osiemdziesiątych coś się zmieniło.

Przede wszystkim rysuje się stopniowy wzrost poziomu świadomości i standardów etycznych światowego biznesu (Gandz, 1989). Nowoczesny menedżer musi mieć świadomość, że działa w warunkach niepewności, dwuznaczności i różnorodności. W praktyce sytuacje wyboru między "czarnym i białym" należą do rzadkości. Menedżer o wysokim poziomie etycznym nie może więc stosować uproszczonych schematów do podejmowania decyzji w złożonej rzeczywistości. Powinien on świadomie wnikać w jej złożoność i zastanawiać się nad możliwymi implikacjami decyzji i działań przedsiębiorstwa. Jednym z naczelných zadań nowoczesnego menedżera jest zatem stała i bieżąca identyfikacja

potrzeb grup oddziaływaczy i w miarę możliwości maksymalne uwzględnianie ich w podejmowaniu decyzji, co niewątpliwie jest bardzo trudne (Gandz, 1988).

Nawet uproszczony model odpowiedzialności społecznej "starej daty", ograniczający tę odpowiedzialność do interesów i potrzeb akcjonariuszy i klientów, wiąże się z wieloma problemami i z trudnościami pogodzenia niejednokrotnie rozbieżnych interesów i potrzeb. Włączenie do grona autorytetów rozliczających organizację z jej działań innych, poza właścicielami i klientami, oddziaływaczy, nie oznacza bynajmniej odejścia od kapitalizmu. Jest to kolejna faza dojrzewania systemu. Zysk nie przestał być główną kategorią, a raczej jedną z głównych kategorii. Współczesne badania wykazują, że korporacje, które dążą do celów społecznych i etycznych, nie wykazują niższej zyskowności niż pozostałe (Brooks, 1990). Istnieją nawet dowody, że ponadprzeciętne wymagania etyczne przedsiębiorstw korelują pozytywnie z ponadprzeciętnymi wynikami ekonomicznymi (w cytowanym przypadku oparte na

Typ	Efekty bezpośrednie	Przykłady	Tabela 1
1. Poza rolę organizacyjną	Przeciwko organizacji	Oszustwo w rozliczeniu wydatków, kradzież elementów wyposażenia, defraudacja	
2. Niedostateczne wypełnianie roli organizacyjnej	Przeciwko organizacji	Powierzchniowa ocena pracownika, brak reakcji na oszustwo w rozliczeniu wydatków, zbyt pozytywna ocena słabego pracownika	
3. Nadużycie roli organizacyjnej	Dla organizacji	Łapówkarstwo, manipulacja dostawami, porozumienia cenowe	
4. Działania w ramach roli organizacyjnej	Dla organizacji	Inwestycje w RPA, korzystanie z energii atomowej, niewycofanie produktu nie spełniającego warunków bezpieczeństwa	

Jacek Kamiński

Jak negocjować etycznie?

Dr J. Kamiński - stypendysta w Instytucie Organizacji Norweskiej Wyższej Szkoły Handlowej w Bergen.

Istotnym problemem praktycznym, pojawiającym się podczas negocjacji handlowych jest stosowanie etycznie marginalnych taktów, które umownie można określić jako taktyki dostosowania środków do celów. Oto przykład.

Przedsiębiorca zainteresowany jest przejęciem firmy należącej do konkurenta, który jednak nie wykazuje chęci ani sprzedaży swojej firmy, ani połączenia jej z innym przedsiębiorstwem. Zainteresowany kupnem przedsiębiorca namawia konkurenta do sprzedaży, ale rozmowy nie przynoszą efektów, ponieważ konkurent stawia silny opór. W tej sytuacji przedsiębiorca postanawia wykorzystać w kolejnej turze negocjacji poufne informacje o pozycji finansowej

firmy konkurencyjnej uzyskane od jakiegoś "niezadowolonego" pracownika tej firmy. (Lewicki, Litterer, 1985., s. 314).

Czy postępowanie przedsiębiorcy decydującego się na zdobycie wewnętrznych informacji o kondycji finansowej konkurencyjnej firmy uznane być może za nieetyczne? Czy takie i podobne sposoby postępowania uznać należy za niedopuszczalne? Na podstawie jakich kryteriów można uznać postępowanie za nieetyczne? Gdzie przebiega granica pomiędzy stosowaniem "czystych" i "brudnych" taktów?

Oto grupa problemów mających nie tylko teoretyczny, ale jak najbardziej praktyczny wymiar. W warunkach silnej konkurencji rynkowej i rywalizacji przedsiębiorstw ich kierownicy muszą zdecydować, jakiej strategii i taktyki użyją do realizacji założonych celów.

W publikacjach poświęconych negocjacom wymieniany jest cały katalog etycznie wątpliwych taktów i trików. Niejednokrotnie negocjatorzy decydują się na ich użycie. Teoria i praktyka negocjacji zna wiele tego typu działań określanych jako nieetyczne lub etycznie wątpliwe. Bywają one niezgodne z prawem lub po prostu nieprzyjemne.

Wśród wielu najczęściej stosowanych podstępnych taktów znajduje się rozmyślne oszustwo polegające na przekraczaniu faktów, prerogatyw lub intencji (omawianych w poprzednich artykułach - P.O. 1/92, 2/92). Całą gamę wątpliwych etycznie działań stanowią taktyki wojny psychologicznej. Mają one doprowadzić do tego, aby partner czuł się nieprzyjemnie i był skłonny do ustępstw i jak najszybszego zakończenia negocjacji. Czasem może być to celowo niekorzystnie zaprojektowane miejsce spotkania, w

NOWOCZESNE ZASADY ETYCZNE...

badaniach przedsiębiorstw kanadyjskich; Clarkson, 1988).

Nowoczesna organizacja odpowiada za uświadomienie swoich uczestników, za ich kompetencję etyczną (Gandz, 1988). Nie jest to postulat nadopiekuńczości - nikt nie powstrzyma ludzi niemoralnych od niemoralnych działań. Chodzi jednak o to, aby przeciętny uczestnik dokładnie wiedział, co jest moralne, a co nie i jaki jest stosunek organizacji do etyki.

Co nowoczesna etyka zarządzania uznaje za postępowanie nieetyczne? J.A. Waters i F. Bird (1989) przedstawili (tab.1.) typologię działań nieetycznych.

Przedsiębiorstwa koncentrują się

najczęściej na zwalczaniu działań nieetycznych wymierzonych przeciwko organizacji (Waters, Chant, 1982). Do rzadkości należy nadal aktywne przeciwstawianie się nieetycznym działaniom podejmowanym dla dobra organizacji (Matthews, 1986). Z tych ostatnich najpowszechniej zwalczane jest łapówkarstwo (Waters, Bird, 1989). Najwięcej kontrowersji budzi ostatnia kategoria, więc działania "w ramach roli organizacyjnej" podejmowane dla organizacji. Działania te bywają w praktyce co najmniej równie często usprawiedliwane jak ganione. Badania wykazują, że menedżerowie najczęściej wskazują na działania podejmowane "poza rolą organizacyjną" jako nieety-

czne, często wymieniają także działania wynikające z niedostatecznego wypełniania roli organizacyjnej (Waters et al., 1986). Najwięcej uwagi poświęca się w praktyce dylematom moralnym typu "poza rolą organizacyjną" oraz typu "w ramach roli organizacyjnej". Jednak, o ile ten pierwszy typ nie podlega w zasadzie dyskusji pod względem oceny moralnej i przez większość menedżerów takie działania oceniane są jednoznacznie negatywnie, to typ drugi wywołuje gorące dyskusje i kontrowersje. Praktycy niejednokrotnie mają wątpliwości, czy takich działań się od nich oczekuje, czy też je potępia. (Waters, Bird, 1989).

Monika Kostera



którym jest zbyt głośno, zbyt gorąco lub zimno, brakuje miejsca na krótką naradę z kolegami.

Poza manipulowaniem otoczeniem druga strona stosuje nieraz komunikaty werbalne i niewerbalne, aby sprawić przykrość oponentowi i w ten sposób osłabić jego pozycję, na przykład komentując jego ubranie lub wygląd, atakując jego status. Stosowane są też różne formy groźby i presji.

Groźby są jedną z najczęściej nadużywanych form w negocjacjach. Ich stosowanie jest znacznie łatwiejsze od oferty. Polega na zastraszeniu, które, gdy podziła, nigdy nie musi być spełnione. Presja przybierać może wiele form: łapówki, manipulującego apelu do zaufania czy po prostu niczym nie uzasadnionej odmowy zmiany stanowiska (Fisher, Ury, 1990, s. 161-172).

Lewicki i Litterer (1985) dodają jeszcze inne, "brudne" taktyki, takie jak (s. 326):

- wykorzystywanie prezentów, przyjęć i różnego rodzaju "łapówek" w celu zmiękczenia stanowiska oponenta;
- używanie sieci "szpiegów" dla uzyskania wewnętrznych informacji o zamierzeniach strony przeciwnej, głównie o jej podstawowym punkcie oporu;
- podważenie wiarygodności oponenta w oczach członków zarządu jego firmy poprzez pomówienia, a nawet różnego rodzaju łapówki;
- stosowanie różnych form elektronicznego podglądu i podsłuchu (w biurze oponenta, albo podczas spotkań zarządu);
- kradzież dokumentów oponenta lub zdobywanie informacji od donosicieli;
- dyskredytacja i poniżenie oponenta poprzez wysuwanie publicznych pomówień, itd.

Jak widać, problem etycznie marginalnych taktyk stosowanych w myśl zasady "cel uświęca środki" jest dość szeroki. Obejmuje on bardzo różnorodne zachowania - od najprostszych po czasem bardzo skomplikowane - które podlegają niejednakowej ocenie moralnej. Są wśród nich stosunkowo "niewinne" jak zerkanie negocjatora w notatki oponenta podczas prowadzenia rozmów, są także różne formy nacisku psychologicznego oraz korzystanie z sieci konfidentów dostarczających poufnych informacji o stanie finansowym konkurencyjnej firmy.

Konsekwencje stosowania nieetycznych taktyk nie są jednakowe i różnią się w zależności od rodzaju zachowa-

nia, ogólnego kontekstu negocjacji, a także od tego, jaki typ postępowania uczestnicy negocjacji uważają za "właściwy" lub "niewłaściwy". Gdy partner rozmów odkryje, że na skutek stosowania podstępnych taktyk został oszukany, jest z reguły zirytowany. Jego reakcja dotyczy samego procesu negocjacji, strat jakie poniósł, a także samego sposobu, w jaki zostało to dokonane. Zwykle wywołuje to potrzebę odwetu.

Użycie nieetycznych taktyk może przynieść stosującej je stronie jedynie krótkoterminowe korzyści, może prowadzić także do rewanzu. Co więcej, zdobyte przez partnera negatywne doświadczenie jest istotne z punktu widzenia jego zachowań w przyszłości: przestanie ufać oponentowi i będzie o wiele bardziej czujny. Będzie także mniej ufać innym i zachowa wiele ostrożności, aby nie zostać ponownie wykorzystanym.

Pomimo pewnych różnic konsekwencje nieetycznych zachowań są podobne i dadzą się z reguły przewidzieć:

- "brudna" taktyka może być ujawniona, co stawia negocjatora w niekorzystnym świetle;
- partner wykrywszy manipulację reaguje wzmoczoną niechęcią i podejrzliwością, co w rezultacie uniemożliwia dochodzenie do rozwiązań opierających się na zaufaniu;
- nawet jeżeli porozumienie zostało zawarte, "wymanewrowana" strona zorientuje się po czasie, że nie ma żadnych moralnych hamulców przed próbami omięcia czy złamania zawartego porozumienia. (Dąbrowski, 1990, s. 40)

Charakterystyczne dla etycznego oceniania procesu negocjacji jest to, że nieraz bardzo trudno odróżnić zachowanie etyczne od nieetycznego. Z poglądem tym zgadza się wielu autorów. (Reiffa, 1982, s. 344; Lewicki, 1983, s. 88; Lewicki, Litterer, 1985, s. 337) Twierdzą oni, że istnieje zasadnicza trudność w nakreśleniu wyraźnej linii pomiędzy etycznymi i nieetycznymi zachowaniami w negocjacjach. Jednocześnie należy mieć świadomość, że dokonywane oceny mają subiektywny charakter. Najwłaściwszym sposobem ich przeprowadzenia jest raczej stopniowanie i cieniowanie niż formułowanie ocen absolutnych poprzez "wyraźny podział" pomiędzy pos-

tępowaniem etycznym i nieetycznym. **Niejednokrotnie istnieją znaczne różnice pomiędzy etycznym systemem wartości negocjatorów a etycznymi normami środowiska.**

Wszystko to powoduje, że badanie zagadnień etycznych jest trudniejsze, bardziej ograniczone niż badania innych obszarów negocjacji.

Analizując etyczne problemy negocjacji należy pamiętać o specyficznej pozycji etycznej negocjatorów. Negocjacje odbywają się bowiem w szczególnym kontekście społecznej gry, tworzą zestaw językowych zasad charakterystycznych jedynie dla sytuacji negocjacyjnych.

W wielu przypadkach jedynie moralna intuicja determinuje, co oceniane jest jako etyczne, a co jako nieetyczne. Zawsze jednak ocena musi odbywać się z punktu widzenia grupy i uwzględniać społeczny kontekst negocjacji.

Przed podjęciem decyzji o użyciu nieetycznej taktyki negocjator powinien poważnie rozważyć konsekwencje swojego wyboru. Przede wszystkim powinien uświadomić sobie, na ile pomoże mu to w osiągnięciu jego celów i jakiego rodzaju reakcji może oczekiwać. Negocjatorzy, którzy w przeszłości stosowali nieetyczne taktyki lub rozważają ich użycie w przyszłości, muszą poważnie przemyśleć możliwe tego konsekwencje. Powinni więc odpowiedzieć sobie na następujące pytania.

- Czy rzeczywiście nieetyczne taktyki pomogą osiągnąć zakładany cel?

- Jak taktyki te wpłyną w przyszłości na stosunki z oponentem?

- Jaki będzie to miało wpływ na reputację negocjatora? (Lewicki, Litterer 1985, s.338)

Spośród wielu propozycji dotyczących uniknięcia nieetycznego postępowania w negocjacjach interesujące są spostrzeżenia Fishera i Urego (1990). Proponują oni typ negocjacji, który określa się jako negocjowanie "w dobrej wierze". Aby można było uznać, że prowadzi się właśnie tego typu negocjacje, należy zadać sobie kilka pytań.

- Czy zastosowałbym takie podejście wobec bliskiej osoby, przyjaciela albo członka rodziny?

Henryk Bieniok, Janusz Marek

Wartościowanie mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa

Prof. dr hab. H. Bieniok - członek GRN TNOiK, AE w Katowicach; dr J. Marek - AE w Katowicach.

Pojęcie systemu zarządzania, a zwłaszcza określenie wszystkich jego czynników składowych, nastrocza wiele problemów. Autorzy pokusili się o próbę wytypowania dwunastu obszarów strategicznych firmy determinujących jej system zarządzania. W ich ramach określono wyznaczniki stanowiące niewrażliwe punkty rozwojowe przedsiębiorstwa. Wyrazem formalizacji tych wysiłków było skonstruowanie przez autorów odpowiedniego arkusza wyceny punktowej mocnych i słabych stron firmy, konkretyzującego i upraszczającego proces diagnostyczny.

W warunkach przechodzenia na gospodarkę rynkową poczesne miejsce wśród obszarów strategicznych przedsiębiorstwa powinna zajmować strategia marketingowa. Dlatego też w arkuszu wyceny sześć pierwszych obszarów strategicznych dotyczy - w większym lub mniejszym stopniu - problematyki marketingu. Wśród nich wyeksponowano konieczność oceny:

- ogólnych relacji z otoczeniem (obszar A)
- techniki, technologii i organizacji produkcji (B)
- strategii rozwoju produktu (C)
- strategii dystrybucji wyrobów (D)
- strategii promocji i reklamy (E)
- strategii cen (F).

Trzy dalsze obszary strategiczne poświęcone są ocenie gospodarowania czynnikami produkcji (obszar H, I, K),

dwa (obszar G, L), dotyczą różnych szczegółowych procesów zarządzania wewnątrz firmy, natomiast cała wyce- na kończy się wartościowaniem wyników, kosztów i finansów (obszar Ł).

W każdym obszarze strategicznym wyceniane są główne wyznaczniki rozwoju przedsiębiorstwa w skali 1-5 punktów, przy czym jeden punkt oznacza ocenę wyjątkowo słabą, natomiast pięć punktów - ocenę mocną (bardzo dobrą). Umożliwia to wymierne wskazanie tzw. obszarów krytycznych (zagrożeń), którymi są najniżej wycenione obszary strategiczne. Można także dokonać syntetycznej, końcowej wyceny punktowej całego systemu zarządzania w firmie, co ułatwia odpowiednie zestawienie końcowe (M). Uważa się, że oceny w wysokości trzech punktów i niżej świadczą o słabościach firmy (zagrożeniach), natomiast wartości ocen rzędu 4-5 punktów wskazują na jej mocne strony (szanse rozwojowe).

Ponieważ wyceny punktowej dokonują wybrani, kompetentni pracownicy przedsiębiorstwa (samoocena), w ostatnim fragmencie (N) wyceny zbierane są propozycje i wnioski terapeutyczne tych pracowników, zmierzające do poprawy sytuacji w firmie. Niezależnie od tego w toku indywidualnej rozmowy można domagać się konkretnego uzasadnienia poszczególnych ocen. Oceny wątpliwe powinny zostać zweryfikowane w drodze dodatkowych badań szczegółowych.

Kompleksowy sposób wartościowania mocnych i słabych stron systemu zarządzania firmą przedstawia załączony arkusz wyceny.



JAK NEGOCJOWAĆ ETYCZNIE...

- Czy, gdyby została podana do publicznej wiadomości informacja o tym, co powiedziałem i zrobiłem, poczułbym się zakłopotany?
- Dla jakiego wzorca literackiego takie postępowanie byłoby bardziej typowe - dla bohatera czy łajdaka? (s.172)

Negocjator musi sam zdecydować, jakie przyjąć normy etyczne, jakie stosować taktyki, jakimi posługiwać się argumentami. Na pewno nie powinny być to taktyki, które użyte przeciwko niemu uznały za nie-

właściwe i zastosowane w złej wierze.

Jacek Kamiński

ANTON R.J.: Drawing the line: an exploratory test of ethical behavior in negotiations. "The International Journal of Conflict Management", 1990, vol.I, nr 3, ss.265-280.
DĄBROWSKI P.J.: Praktyczna teoria negocjacji, Warszawa, 1990 Wydawnictwo Sorborg, Sp.z o.o.

FISHER R., URY W.: Dochodząc do tak. Negocjowanie bez poddawania się, Warszawa, 1990, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.

LEWICKI R.J.: Lying and deception: A behavioral model with applications to negotiations. In M.H.BAZERMAN, J.LEWICKI, (eds) Negotiating in organization (ss.68-90). 1983, Beverly Hills, CA: Sage
LEWICKI R.J., LITTERER J.: Negotiation, Homewood, 1985, IL: Irwin.

RAIFFA H.: The art and science of negotiation Cambridge, 1982, MA: Harvard University Press.



Arkusz wyceny punktowej mocnych i słabych stron systemu zarządzania firmą

- Wycena dotyczy najważniejszych obszarów strategicznych decydujących o długofalowym i dynamicznym rozwoju przedsiębiorstwa.
- W wycenie mającej charakter całkowicie anonimowy uczestniczą:
 - wszyscy kierownicy pionów organizacyjnych (dyrektor i zastępcy),
 - wybrani losowo kierownicy komórek organizacyjnych,
 - wybrani losowo długoletni i doświadczeni pracownicy koncepcyjni niektórych komórek strategicznych,
 - przedstawiciele zakładowych organizacji związkowych i samorządu załogi.
- Wycena ma charakter punktowy w skali od jednego punktu (ocena wyjątkowo słaba i zła) do pięciu punktów (bardzo mocna strona działalności przedsiębiorstwa) z możliwością wystawiania ocen pośrednich.
- Niniejszy arkusz zostanie w razie potrzeby uzupełniony indywidualną rozmową "w cztery oczy".

Wycena punktowa słabych (1-3 pkt) i mocnych (4-5 pkt) stron przedsiębiorstwa

Obszary strategiczne i główne wyznaczniki	Ocena zarządzania.
A. Ogólne relacje z otoczeniem	
Stosunki przedsiębiorstwa z bankiem	_____
Stosunki z dostawcami i kooperantami	_____
Stosunki z odbiorcami i kontrahentami:	_____
- krajowymi	_____
- zagranicznymi	_____
Wiedza o potrzebach rynku:	_____
- lokalnego	_____
- krajowego	_____
- zagranicznego	_____
Reakcja przedsiębiorstwa na sygnały rynkowe	_____
Obraz i marka firmy na rynku:	_____
- lokalnym	_____
- krajowym	_____
- zagranicznym	_____
Pozycja firmy w branży	_____
Zgodność działalności firmy z wymaganiami ekologii	_____
Suma punktów	_____
Średnia ocen w obszarze A (pkt)	_____

B. Technika, technologia i organizacja produkcji	
Badanie światowych trendów rozwoju techniki i technologii	_____
Planowanie rozwoju:	_____
- techniki i technologii (zakupy i wymiana maszyn, modernizacja, rozbudowa itp.)	_____
- organizacja pracy, produkcji i zarządzania	_____
Poziom techniki i technologii produkcji	_____
Poziom organizacji:	_____
- produkcji podstawowej	_____
- produkcji pomocniczej i ubocznej	_____
- stanowisk roboczych	_____
- procesów zarządzania	_____
Rozwój ruchu racjonalizatorskiego i wynalazczego	_____
Realizacja wniosków racjonalizatorskich i wynalazczych	_____
Stopień pokrycia (finansowego, kadrowego i rzeczowego) potrzeb i planów inwestycyjnych	_____
Suma punktów	_____
Średnia ocen w obszarze B (pkt)	_____

C. Strategia rozwoju produktu (nowe i modernizowane wyroby)	
Badanie światowych trendów rozwoju wyrobów	_____
Zakup oraz badanie obcych produktów (krajowych i zagranicznych)	_____
Wprowadzanie do produkcji nowych wyrobów i rodzajów usług	_____
Rozwijanie (modernizowanie) produktów dotychczas wytwarzanych	_____
Różnicowanie wersji funkcjonalnych i jakościowych	_____
Dywersyfikacja (wytworzenie pokrewnych) produktów i usług	_____
Poziom jakości i nowoczesności wyrobów w odniesieniu do:	_____
- podobnych wyrobów krajowych	_____
- wyrobów zagranicznych	_____
Własny potencjał naukowo-badawczy (liczebność i jakość)	_____
Korzystanie z obcego potencjału naukowo-badawczego (instytuty, uczelnie, biura projektów itp.)	_____
Suma punktów	_____
Średnia ocen w obszarze C (pkt)	_____

Obszary strategiczne i główne wyznaczniki	Ocena zarządzania.
D. Strategia dystrybucji wyrobów	
Badanie oraz rozpoznanie rynku krajowego i zagranicznego:	_____
- badanie pojemności rynku i struktury popytu	_____
- badanie trendów sprzedaży	_____
- analiza zachowań konkurentów	_____
- badanie zachowań pośredników	_____
- badanie reakcji nabywców i konsumentów	_____
- badanie opinii nabywców, konsumentów i pośredników	_____
- badanie opakowań (rodzaj, wielkość, kształt)	_____
Wprowadzanie produktów i usług:	_____
- na nowe obszary geograficzne (krajowe i zagraniczne)	_____
- do innych segmentów (grup nabywców) rynku	_____
- do nowych obszarów zastosowań	_____
Wykorzystanie szans i okazji rynkowych	_____
Integracja organizacyjna przedsiębiorstwa:	_____
- z podobnymi przedsiębiorstwami w celu umacniania się na rynku i zwiększania skali produkcji	_____
- z pośrednikami i dystrybutorami	_____
Realizacja czynności dystrybucyjnych, takich jak sortowanie, kompletowanie, asortymentacja itp. wg życzeń klienta	_____
Realizacja usług serwisowych (gwarancyjnych i pogwarancyjnych)	_____
Kultura obsługi pośredników i klientów	_____
Technika i organizacja rozprowadzania produktów	_____
Alokacja produktów:	_____
- we własnej sieci handlowej (sklepy, hurtownie)	_____
- w obcej sieci handlowej	_____
Optymalizacja wielkości dostaw i częstotliwości wysyłek	_____
Optymalizacja wielkości zapasów wyrobów	_____
Organizowanie okresowych akcji wyprzedaży i przeceny towarów niechodliwych, przeterminowanych, niepełnowartościowych itp.	_____
Różnicowanie form sprzedaży (dawanie w komis, na kredyt, sprzedaż ratalna, leasing itp.)	_____
Doskonalenie kanałów informacyjnych dystrybucji (hurtownik, detalista, agent, komisant, akwizytor, makler, skład konsygnacyjny itp.)	_____
Suma punktów	_____
Średnia ocen w obszarze D (pkt)	_____

E. Strategia promocji i reklamy	
Prowadzenie krajowej reklamy wyrobów:	_____
- w prasie i czasopiśmie	_____
- w radiu, TV i w kinach	_____
- plakatowej (stałej i ruchomej)	_____
- na wystawach, targach i pokazach	_____
- za pomocą katalogów, folderów i ulotek	_____
Prowadzenie reklamy zagranicznej	_____
Prowadzenie propagandy gospodarczej o firmie w radiu, TV, prasie i czasopiśmie	_____
Prowadzenie promocji specjalnej (akcji promocyjnych) w formie dostarczania bezpłatnych próbek i reklamówek, organizowania konkursów i kiermaszy, przyznawania nagród, rabatów, premii, prowizji itp.	_____
Atrakcyjność opakowań, metek towarowych, nalepek itp.	_____
Atrakcyjność i popularność znaku firmowego i marki firmy	_____
Opracowywanie rocznych zakładowych programów promocyjnych	_____

Obszary strategiczne i główne wyznaczniki	Ocena zarządzania.
Badanie skuteczności reklamy	_____
Suma punktów	_____
Średnia ocen w obszarze E (pkt)	_____

F. Strategia cen

Analiza i kształtowanie racjonalnego poziomu cen wyrobów i usług (w zależności od podaży i popytu, zmieniających się warunków na rynku, sezonowości, mody, atrakcyjności towarów itp.) _____

Różnicowanie poziomu cen, marż i upustów w zależności od: _____

- formy i terminu zapłaty _____
- ilości nabywanych towarów _____
- rodzaju nabywcy (stall, przypadkowi) _____
- cen konkurentów _____

Negocjowanie z odbiorcami i pośrednikami cen i warunków dostawy wyrobów _____

Suma punktów _____

Średnia ocen w obszarze F (pkt) _____

G. Planowanie

Stopień konkretyzacji wizji rozwoju firmy _____

Strategia i polityka rozwojowa firmy _____

Planowanie działalności przedsiębiorstwa w układzie: _____

- strategicznym (ponad 5 lat) _____
- taktycznym (2-5 lat) _____
- operatywnym (bieżącym do roku) _____

Stopień realizacji planowanych zadań _____

Sprawność (jakość i przepływ) planistycznej dokumentacji produkcyjnej _____

Stosowanie optymalizacyjnych metod planowania (programowanie liniowe, nieliniowe, sieciowe, symulacyjne, scenariuszowe) _____

Budowa prognoz (ostrzegawczych, badawczych, normatywnych itp.) _____

Suma punktów _____

Średnia ocen w obszarze G (pkt.) _____

H. Gospodarka czynnikiem ludzkim

Sposób rekrutacji (pozyskiwanie, nabór) pracowników _____

Przygotowanie i adaptacja pracowników _____

System ocen pracowniczych (ocena ilości i jakości pracy) _____

Związki między wynikami pracy a wynagrodzeniem: _____

- w produkcji podstawowej _____
- w produkcji pomocniczej _____
- w administracji _____

Polityka płacowa i awansowa w firmie _____

Zaangażowanie załogi i motywacja do pracy _____

Troska o potrzeby pracowników _____

Warunki pracy i bhp _____

Jakość pracowników (poziom kwalifikacji i fachowości) _____

Wykorzystanie kwalifikacji pracowników _____

Wykorzystanie czasu pracy ludzi zatrudnionych: _____

- w działalności podstawowej _____
- w działalności pomocniczej _____
- w administracji _____

Działania na rzecz wzrostu wydajności pracy _____

Planowanie i racjonalizacja (dostosowanie do potrzeb) zatrudnienia: _____

- w działalności podstawowej _____
- w działalności pomocniczej _____
- w administracji _____

Stabilność załogi _____

Dokształcanie kierowników i specjalistów (kursy, seminaria, odczyty, samokształcenie itp.) _____

Przygotowanie rezerwowej kadry kierowniczej _____

Suma punktów _____

Średnia ocen w obszarze H (pkt.) _____

I. Gospodarka majątkiem trwałym

Wykorzystanie potencjału wytwórczego: _____

- podstawowych maszyn i urządzeń _____
- hal produkcyjnych i pomieszczeń _____
- terenów, placów, składowisk i magazynów _____
- bazy transportowej _____
- warsztatów remontowych i budowlanych _____
- bazy socjalnej i kulturalnej _____

Stan techniczny maszyn i urządzeń _____

Stopień nowoczesności maszyn i urządzeń _____

Synchronizacja poszczególnych faz procesu produkcyjnego _____

Zmianowość pracy _____

Terminowość i jakość prac konserwacyjno-remontowych _____

Oprządkowanie maszyn i urządzeń (ilość i jakość narzędzi warsztatowych) _____

Obszary strategiczne i główne wyznaczniki	Ocena zarządzania.
Działania podejmowane w firmie na rzecz sprzedaży, dzierżawy, wynajmu itp.:	_____
- nieczynnego i słabo wykorzystanego sprzętu prod.	_____
- majątku nieprodukcyjnego (magazyny, place, tereny, środki transportowe)	_____
- obiektów działalności pozaoperacyjnej (budynki zakładowe, ośrodki wczasowe, żłobki, przedszkola, szkoły przyzakładowe, domy kultury, stołówki itp.)	_____
Suma punktów	_____
Średnia ocen w obszarze I (pkt)	_____

K. Gospodarka materiałowa

Wykorzystanie surowców i materiałów _____

Wykorzystanie surowców wtórnych i niepełnowartościowych _____

Gospodarowanie odpadami produkcyjnymi _____

Wykorzystanie nośników energii (prądu, gazu, pary itp.) _____

Gospodarka opakowaniami _____

Gospodarka częściami zamiennymi _____

Gospodarka przedmiotami nielewałymi _____

Gospodarka wodno-ściekowa _____

Planowanie zużycia i zaopatrzenia materiałowego _____

Ekonomiczna racjonalność wyboru dostawców _____

Odbory ilościowe i jakościowe materiałów _____

Optymalizacja i normowanie zapasów materiałowych _____

Analiza i rozliczenia materiałowe _____

Zabezpieczenie surowców i materiałów: _____

- w magazynach _____
- w procesie produkcyjnym _____

Suma punktów _____

Średnia ocen w obszarze K (pkt) _____

L. Endogeniczne wyznaczniki procesu zarządzania

Przedsiębiorczość i inicjatywa: _____

- dyrekcji _____
- kadry kierowniczej _____
- pozostałych pracowników _____

Zaangażowanie w działalność firmy: _____

- dyrekcji _____
- kadry kierowniczej _____
- załogi _____

Współpraca i stosunki międzyludzkie wśród członków: _____

- dyrekcji _____
- samorządu pracowniczego _____
- kierownictwa organizacji związkowych _____
- kadry kierowniczej _____
- całej załogi _____

Stosunki dyrekcyj: _____

- z samorządem załogi _____
- z kierownictwem organizacji związkowych _____

Kierowanie się w procesie decyzyjnym dobrem firmy _____

Sprawność (trafność i szybkość) podejmowania decyzji _____

Stopień decentralizacji (delegacji) uprawnień decyzyjnych (mały 1-2 pkt, duży 4-5 pkt) _____

Samodzielność (swoboda) działania wydziałów _____

- oddziałów (mała 1-2 pkt, duża 4-5 pkt) _____

Podział zadań i odpowiedzialności w firmie _____

Styl kierowania (styl w pełni demokratyczny - 5 pkt, styl autokratyczny - 1 pkt) _____

Sprawność przepływu i jakości informacji (dokumentacji) _____

Stopień "informatyzacji" przedsiębiorstwa _____

Mikrokomputerowe wspomaganie procesów decyzyjnych _____

Planowość pracy kierowniczej (w skali dnia, tygodnia, miesiąca) _____

Wykorzystanie czasu na pracę koncepcyjną: _____

- dyrekcji _____
- kadry kierowniczej _____

Sprawność (sposób przygotowania, skuteczność i czas trwania) narad roboczych, odpraw i zebrań _____

Obciążenie pracą poszczególnych komórek i stanowisk: _____

- produkcyjnych _____
- administracyjnych _____

Jakość dokumentacji organizacyjnej: _____

- ogólnej (statut, schemat firmy, księga służb, instrukcje ogólne, zarządzenia wewnętrzne dyrektora itp.) _____
- komórek i stanowisk (schematy szczegółowe, zakresy czynności, instrukcje robocze itp.) _____

Stopień przestrzegania w praktyce wewnątrz-zakładowych aktów normatywnych (zarządzenia, pisma ogólne itp.) _____

Sprawność działania w przedsiębiorstwie służby: _____

- planowania _____
- zaopatrzenia _____
- magazynowej _____
- transportu wewnętrznego _____
- pracowniczej _____
- ekonomicznej _____
- finansowo-księgowej _____
- organizatorskiej _____
- prawnej _____
- administracyjno-gospodarczej _____



mogą być wprowadzane ręcznie, automatycznie lub półautomatycznie.

Dzięki swojej uniwersalności i szerokiej możliwości zastosowań technologii wejścia pozwalają kierownikowi w nieskomplikowany sposób wprowadzać informacje, porozumiewać się szybko z kontrahentami, z naczelnym kierownictwem czy innymi decydentami, prowadzić dialog z urządzeniami wspomagającymi pracę.

Zadaniem technologii przetwarzania danych jest transformacja grupy danych z postaci, w której zostały wprowadzone, w inną z udziałem lub bez operacji arytmetycznych. Dane te opisują zdarzenia społeczne, gospodarcze, zależności ekonomiczne itp. Celem procesu przetwarzania jest opracowanie danych w taki sposób, aby możliwe było uzyskanie informacji wynikowej charakteryzującej zdarzenia stosownie do wymagań, kryteriów i potrzeb ich użytkowników.

Urządzenia technologii komunikacyjnych służą do przesyłania danych między różnymi punktami systemu biurowego oraz między biurem a odbiorcami i nadawcami informacji z zewnątrz. Do urządzeń wspomagających pracę decydenta w tej dziedzinie można zaliczyć: pocztę elektroniczną, inteligentny telex i fax, faksymile, teletext, PABX oraz lokalne sieci komputerowe.

Podstawowym zadaniem technologii przechowywania jest archiwizowanie danych w sposób łatwy i wygodny dla użytkownika. Najczęściej używane są dyski elastyczne i twarde, kasety magnetyczne. Poprzez współpracę z dziedzinowymi programami komputerowymi użytkownik eliminuje tradycyjne kartoteki z papierowymi dokumentami, a jednocześnie ma zmagazynowane informacje na dysku twardym w komputerze lub na elastycznych dyskietkach. Dostęp do informacji jest szybki i łatwy. Technologie wyjścia przygotowują informację wyjściową. Można ją uzyskać na ekranie monitora komputerowego, wydrukowaną jako papierowy dokument, zapisaną na dyskietce lub na kasiecie magnetycznej czy też utrwaloną na mikrofilmie. Do najbardziej typowych urządzeń wyjściowych można zaliczyć: drukarki znakowe, graficzne, laserowe, kopiarki, monitory ekranowe, małą poligrafie, systemy składu komputerowego i fotokopii, wyjścia głosowe.

Obecnie do wspomaganie pracy decydenta coraz częściej stosuje się proste, niezbyt skomplikowane narzędzia służące do rozwiązywania "małych" problemów tzw. pakiety zintegrowane. Dają one poczucie komfortu pracy, zadowolenia, zwiększają efektywność pracy. Pakiety zintegrowane mają następujące możliwości w dziedzinie wspomaganie prac manualnych decydenta:

- zakładanie bazy danych;
- automatyczna kalkulacja;
- przetwarzanie tekstów;
- prezentacja graficzna danych;
- elektroniczny kalendarz;
- shell ekspercki, który działa opierając się na istniejącej bazie danych i bazie wiedzy(3).

Podstawowym zadaniem zintegrowanego pakietu jest stworzenie bazy danych dla komputerowego wspomaganie procesu podejmowania decyzji. Większość publikacji zastosowania tego typu powiązań systemów ocenia jako bardzo przydatne praktycznie(4). Wykorzystanie pakietów zintegrowanych wpływa na wzrost wydajności i zmniejszenie kosztów wszelkich procesów sterowania. Pakiety mogą także w sposób wydatny zaspokoić potrzeby informacyjne czy wpływać na podejmowane decyzje.

Zintegrowane pakiety wspomagające proces kierowania umożliwiają:

- prezentację informacji w sposób, do którego kierownik jest przyzwyczajony i który pozwala na ich szybką analizę;
- zbiór łatwych do stosowania operacji, które mają służyć przygotowaniu i transformacji reprezentacji danych;
- przechowywanie rezultatów pracy (np. notatnik w bazie informacyjnej i edytorze tekstów, elektroniczny kalendarz) - jako brudnopis;
- bieżące korygowanie informacji zawartych w notatniku, np. które z nich należy zachować w pamięci, jaki mają mieć kolor, kształt i wielkość, wykresy itp.

Daje to duży komfort pracy oraz pozwala na podjęcie decyzji optymalnej poprzez możliwość szybkiej analizy wielu wariantów danej sytuacji(5). Dzięki modelowaniu danych w krótkim czasie można określić i zorganizować główne potrzeby informacyjne przedsiębiorstwa. Przez postępowanie zorientowane na potrzeby informacyjne tworzy się

wspólną płaszczyznę dla użytkownika systemu i jego kontrahentów oraz ramy zorientowanego na przyszłość zintegrowanego systemu informacji, który da się łatwo dostosować do zmieniającej się rzeczywistości gospodarczej(7).

Wspomaganie decyzji grupowych

Wiele decyzji jest wynikiem pracy zespołowej (konsultantów, kierowników i podległych im pracowników), mogą one być skutecznie wspomaganie urządzeniami zautomatyzowanego biura. Coraz częściej w pracy menedżerskiej wykorzystuje się technikę komputerową, przekaz wizyjny oraz kanały przekazywania informacji na odległość - tzw. telekonferencje. W tym zakresie można wyróżnić cztery podstawowe scenariusze(8).

Pokój decyzyjny. Scenariusz 1 podobny jest do "pokoju decyzyjnego" Graya i może być pomyślany jako informatycznie - elektroniczne otoczenie wspierające tradycyjne narady. Sala narad wyposażona jest w szereg urządzeń służących do wspomaganie procesu podejmowania decyzji oraz w duży ekran. Typowy układ to monitor ekranowy oraz terminal naprzeciwko każdego uczestnika. Uczestnicy mogą korzystać ze wspólnej bazy danych lub z informacji zawartych w komputerze i tylko dla nich dostępnych. Komunikacja może być realizowana słownie lub przez komunikaty wyświetlane na ekranie komputera. Wspólny, duży ekran służy do sporządzania wykazu pomysłów, streszczeń, ocen i analizy danych.

Lokalna sieć decyzyjna. Zamiast pokoju decyzyjnego można stworzyć lokalną sieć decyzyjną mogącą wspomagać członków zespołu w czasie ich pracy we własnych gabinetach. Każdy kierownik powinien mieć komputer na biurku. Komputer centralny powinien przechowywać wspólne oprogramowanie i bazy danych, a lokalna sieć powinna zapewniać łączność między uczestnikami spotkania i bazami informacyjnymi. W rozwiązaniu tym komunikacja jest realizowana poprzez komunikaty pojawiające się na ekranach monitorów użytkowników sieci lokalnej. Użytkownicy mogą mieć dostęp do wspólnych i/lub prywatnych potrzebnych im baz danych innego oprogramowania oraz dostęp do wspólnego





ekranu na własnym monitorze. Oprócz pracy i kontaktów codziennych w razie potrzeby kierownik ustala termin wspólnej narady. Taka organizacja pracy zapewnia większą elastyczność, pozwala także efektywnie zagospodarować czas pracy użytkowników sieci lokalnej.

Telekonferencje. Scenariusz ten oparty jest na omawianym wcześniej "pokoju decyzyjnym". Uczestnikami są tu jednak osoby pracujące w jednej firmie, aczkolwiek odległe od siebie geograficznie. W takim przypadku łączy się dwa lub więcej pokoi decyzyjnych urządzeniami wizualnymi i łączności. Korzyści, jakie się osiąga przy tym rozwiązaniu, to zmniejszenie kosztów podróży i zwiększenie elastyczności w kategorii czasu trwania narady.

Zdalne podejmowanie decyzji. Czwartym scenariuszem nie jest jeszcze zjawiskiem powszechnym, ale oferuje możliwości do wykorzystania w niedalekiej przyszłości. Zachodzi tu nieprzerwana łączność między "stacjami decyzyjnymi" rozproszonej organizacji,

która ma stały zespół kierowników regularnie podejmujących decyzje. Scenariusz ten oferuje także współpracę systemów eksperckich ze standardowymi systemami obsługi konferencji. Zdalne podejmowanie decyzji eliminuje konieczność umieszczenia narady i przekazuje potrzeby poszczególnych decydentów do baz informacyjnych.

Przytoczone rozwiązania wskazują, że systemy informatyczne zarządzania przestają być bezmyślnym narzędziem obliczeniowym, stają się przyjaznym "partnerem" człowieka w procesie rozwiązywania przez niego problemów. Stają się niemal niezbędne w obecnej sytuacji gospodarczej, przy ciągłych zmianach informacyjnych oraz nieustannym zapotrzebowaniu na informacje mogące efektywnie wspierać proces decyzyjny.

Beata Filipiak-Dylewska

1. Narzędzia i systemy automatycznego biura. Europejski Program Badawczy Diebolda, s.126, CP, ZJ, Warszawa 1982.

2. Nośnikiem może być dyskietka elastyczna lub kasetka magnetyczna.

3. Próby połączenia shellu eksperckiego i pakietu zintegrowanego dokonano w pracy autorki: Systemy gromadzenia i wyszukiwania informacji dla celów zatrudnienia obywateli polskich na stałkach zagranicznych armatorów w MAS, US Szczecin 1990.

4. Porównaj: R.L.CHEW, R.GOEL: Transaction Processing Using Lotus 123, Journal of Systems Management 1987/61 oraz T.WIŚNIEWSKI: Wspomaganie prac biurowych - przykład zastosowania pakietu zintegrowanego Framework II, Narzędzia i systemy automatyzacji biura, Szczecin 1989.

5. Por. wyniki zastosowania narzędzi informatycznych w amerykańskiej firmie elektronicznej sterującej pracą menedżerów i pracowników zawartych w artykule E.Divier: "Mayonnaise Effekt", Wirtschaftswoche nr 40/1990.

7. R.LANZ: "Jak wykorzystywać informacje w przedsiębiorstwie?", Zarządzanie na świecie, nr 11/69/1990.

8. B.GALLUPE, G.De SANCTIS, Group Decision suport system, Data Base. Winter 1985.

Artykuł opublikowano ze znacznymi skrótami (Redakcja).



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!

*

OŚRODEK DORADZTWA I TRENINGU KIEROWNICZEGO

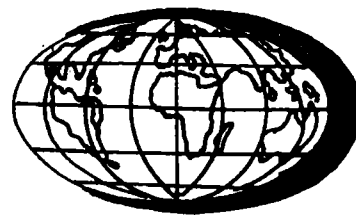
80-286 Gdańsk, ul. Jaśkowa Dolina 78

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

tlx: 0512346

Organizacja i Kierownictwo

PRZEGLĄD GŁOSÓWEM ZASTANAWIANYCH



Prywatyzacja przedsiębiorstw w Wielkiej Brytanii

Artykuł ten jest streszczeniem broszury pt. "Privatisation - Implications for Cultural Change", United Research 11-14 Grafton Street London, England W1X 3 LA.

Artykuł przedstawia wyniki prywatyzacji i wpływ sił rynkowych na poprzednio znacjonalizowane przedsiębiorstwa w Wielkiej Brytanii. Prywatyzacja jest również planowana w krajach Europejskiej Wspólnoty Gospodarczej. Rząd brytyjski przeznaczył do prywatyzacji i sprzedaży od 1979 r. pięćdziesiąt przedsiębiorstw ze wszystkich sektorów gospodarczych. Przedsiębiorstwa, które ponosiły poważne straty, zaczęły osiągać po kilku latach zyski. Aby jednak korzystać z zalet prywatnej własności, należy odbudować kulturę przedsiębiorstwa. Firma United Research przeprowadziła w 1990 r. badania i serie rozmów z dyrektorami pięćdziesięciu przedsiębiorstw, w tym 33 już sprywatyzowanych lub przeznaczonych do prywatyzacji (pozostałe).

Zarządzanie w sektorze publicznym

Rząd Partii Pracy zainicjował obszerny program nacjonalizacji. W końcu lat siedemdziesiątych wielu działaczy gospodarczych zaczęło uważać przedsiębiorstwa sektora publicznego za nieefektywne, źle zarządzane i świad-

czące niewłaściwe usługi klientom. **Przedsiębiorstwa te koncentrowały się na produkcji nie zwracając uwagi na koszty i efektywne wykorzystanie zasobów. Kultura przedsiębiorstwa działała demotywacyjnie, a nawet demoralizująco.** Sektor publiczny nie mógł przyciągnąć menedżerów dużego kalibru, rekrutował ich spośród pracowników administracji państwowej, którzy nie mają doświadczenia przemysłowego i handlowego. Otrzymywali oni znacznie niższe wynagrodzenie niż w sektorze prywatnym. W przedsiębiorstwach powstawało wiele sporów, co było wykorzystywane przez związki zawodowe. **Kulturę sektora publicznego przenikała inercja biurokratyczna. Czynnikiem naruszającym niezależność kierowników była skłonność rządu do podejmowania za nich decyzji (często na szczeblu ministerialnym).**

Wyzwania związane z przekształceniami przedsiębiorstw

Nastawienia i praktyki niekomercyjne należy obecnie zastąpić działaniem zmierzającym do efektywności przedsiębiorstwa, doskonaleniem jakości i innowacyjnością. Określa się to jako transformację przedsiębiorstwa. Proces zmian powoduje jednak wiele konfliktów, tak jak zderzenie między nowymi i starymi poglądami i postępowania-

mi. Zmiany kulturowe nie będą udane, jeżeli dyrekcja nie ma ich wizji, nie ma ani zdolności, ani chęci ich wdrażania.

Wśród badanych przedsiębiorstw 80% dokonało zmian na szczeblu dyrekcji i zarządu, przy czym ponad dwie trzecie zatrudniło kierowników wyższych szczebli mających doświadczenie z pracy w sektorze prywatnym. Przy okazji okazało się, że wśród własnego personelu jest dużo osób utalentowanych. Kierownicy muszą być wiarygodni, zarówno wobec własnych pracowników, jak i wobec otoczenia przedsiębiorstwa.

Podsumowując:

- najważniejsza jest zmiana kultury przedsiębiorstwa, w tym celu należy ponieść koszty doksztalcenia personelu,
- wskazane jest dokonanie pewnych zmian w kierownictwie wyższych szczebli oraz restrukturyzacja funkcji kierowniczych,
- konieczna jest redukcja zatrudnienia,
- po zmianach kulturowych poprawia się wydajność pracy.

Aby zarządzać skutecznie zmianami kulturowymi, konieczne jest określenie wizji rozwoju. Na przeszkodzie stoi nieraz chaos towarzyszący przekształceniu przedsiębiorstwa oraz przemożny wpływ rządu na strategię przedsiębiorstwa w czasie jego przekształcania, przy czym większość badanych dyrektorów przewidywała zmianę strategii po przekształceniu.





Proces prywatyzacyjny pomógł przedsiębiorstwom lepiej zrozumieć cel ich podstawowej działalności oraz zorientować się, jak osiągnąć w niej sukces. W związku z tym kierowano wysiłki na restrukturyzację koncentrując się na grupach klientów lub na segmentach rynku. Niektóre przedsiębiorstwa były dzielone na mniejsze, na przykład ogromny przemysł elektroenergetyczny został podzielony na trzy przedsiębiorstwa wytwórcze, przedsiębiorstwo obsługujące sieć przesyłową i dwanaście przedsiębiorstw dystrybucyjnych.

Ponad 2/3 badanych przedsiębiorstw zmodyfikowało struktury organizacyjne na układ dywizjonalny skoncentrowany na rynkach, połowa utworzyła działy rynkowe, a ponad 40% utworzyło ośrodki zysku. 75% po raz pierwszy utworzyło stanowisko dyrektora finansowego lub marketingu. Około 2/3 przedsiębiorstw wprowadziło uproszczone struktury zarządzania, polegające na decentralizacji lub spłaszczeniu, przy czym kadra centralna zajęła się planowaniem strategicznym i finansami. Przykładowo firma BAA zmniejszyła zatrudnienie w centrali z 800 do 60 osób, Rover zmniejszył liczbę szczebli zarządzania z 22 do 6, Ferranti utworzył sześć jednostek organizacyjnych z 45 wydziałów. Przeprowadzono również poważne redukcje zatrudnienia, chociaż zwiększało się ono w miarę rozwoju w następnych latach.

W wielu przypadkach dokonano również zmiany nazwy przedsiębiorstwa na brzmiące bardziej przystępnie i handlowo, wprowadzono nowe skróty i oznaczenia. Wiele wysiłków dotyczyło zmiany myślenia z czysto technicznego na zorientowane na rynki, klientów i wzrost gospodarczy.

Dyrektorzy badanych przedsiębiorstw uważają, że konieczne jest przestrzeganie następujących priorytetów:

- komercyjność i zdrowe finanse,
- rentowność umożliwiającą inwestowanie w jakość i obsługę klientów,
- uzyskanie światowej klasy jakości i



obsługi klientów dzięki długotrwałemu procesowi wprowadzania zasadniczych zmian.

Po prywatyzacji zwiększa się nacisk udziałowców na sprawność finansową, którą należy dostosować zarówno do celów krótkookresowych, jak i długookresowych. Ponadto istnieje pilna potrzeba lepszej komunikacji wewnątrz przedsiębiorstwa, jak również z klientami. Zmienia się stosunek do pracowników, którzy stają się podstawowym czynnikiem sukcesu. Aby maksymalizować korzyści z prywatyzacji, konieczne są duże nakłady na szkolenie zarówno kadry zarządzającej, jak i pracowników. Oto przykłady: British Telecom musi przeszkolić sto tysięcy pracowników w kierunku obsługi klientów i przestrzegania parametrów jakości, urzędy pocztowe przeznaczają 2% obrotu na szkolenie, Firma Rover przeznaczyła 27 mln funtów na utworzenie średniej wielkości politechniki.

Aby przezwyciężyć opory i promować cele przedsiębiorstwa, 75% z nich stosuje zachęty materialne i inne w postaci plac powiązanych z wydajnością lub korzystniejszych kontraktów. Zachęty te są najważniejszym czynnikiem sprzyjającym przemianom. Jednocześnie tracą swoje wpływy związki zawodowe. Ważnym czynnikiem jest nabywanie akcji przedsiębiorstwa przez pracowników, co sprzyja wzrostowi wydajności pracy. Im szerszy zakres ma tego rodzaju sprzedaż akcji, tym większy jest jej dodatni wpływ.

Zmiany kulturowe wpłynęły na wzrost przedsiębiorczości, a wykorzystanie nowych możliwości jest łatwiejsze z powodu zniesienia wielu przepisów ograniczających. Po prywatyzacji możliwe jest nabywanie innych przedsiębiorstw. Nabywane są więc przedsiębiorstwa kooperujące i pomocnicze, przykładowo linie lotnicze oprócz przewozów osobowych zajmują się również przewozami towarów (cargo) i nabywają współpracujące z nimi hotele. Wzrosła też zdolność reagowania na konkurencję, Rolls-Royce na przykład utworzył przedsiębiorstwo finansowe, udzielające klientom kredytów na zakup samochodów.

Dyrektorzy uważają, że zadanie kierownictwa w procesie zmian kulturowych polega na podejmowaniu zasadniczych decyzji dotyczących polityki przedsiębiorstwa, które pomagają w realizowaniu wizji strategicznej, tworzą właściwe warunki pracy oraz sys-

tem wynagrodzeń sprzyjający zmianom. Składnikiem udoskonalenia powinien być udział pracowników w zarządzaniu.

Stosunek do czynników zewnętrznych

Sama prywatyzacja nie stanowi gwarancji poprawy sprawności przedsiębiorstwa i wydajności pracy. Najlepszym stymulatorem jest konkurencja. Wiele badanych przedsiębiorstw już przed prywatyzacją miało styczność lub działało na rynkach światowych, konkurowało z przedsiębiorstwami zagranicznymi. Rozumieją one konieczność szybkiego przystosowywania się do zmian na rynku. Duże znaczenie ma współpraca z władzami i instytucjami miejskimi i samorządowymi, które znają lepiej potrzeby przedsiębiorstw niż organy państwowe, a ponadto załatwiają sprawy szybko i rzeczowo. Jednym z największych wyzwań wobec sprywatyzowanych przedsiębiorstw jest gwałtowny wzrost oczekiwań ze strony klientów. Niedostosowanie działalności przedsiębiorstwa do oczekiwań klientów powoduje ich odczucie o pogorszeniu się standardu wyrobów lub świadczeń. Trudności dostosowania się przedsiębiorstw występują zwłaszcza w branżach wymagających dużych nakładów kapitałowych, w których udoskonalenia są widoczne dopiero po dłuższym czasie.

Udoskonalenia w sprywatyzowanych przedsiębiorstwach

W wyniku prywatyzacji wpłynęło do skarbu państwa blisko 27 mld funtów i można było zredukować niektóre służby administracyjne. Udziałowcy otrzymali większe dochody z akcji, wzrósł też ich kapitał. Według Londyńskiej Szkoły Biznesu w ciągu ostatnich dziesięciu lat znacznie wzrósł wskaźnik wydajności pracy, która jednak po prywatyzacji może się obniżyć.

Wymienione korzyści mają charakter finansowy, uzyskuje się również wiele korzyści operacyjnych. Należy do nich swoboda w zarządzaniu oraz możliwość niestosowania rządowych stawek płac. Płace obecnie zależą od zysków przedsiębiorstwa. Ponadto uzyskano swobodę w dokonywaniu nakładów inwestycyjnych. Aktywne i umotywowane zarządzanie wpływa na obniżkę kosztów oraz poprawę wydajności i ren-

"Zeitschrift Führung + Organisation"

Zarządzanie - wczoraj, dziś i jutro

Schmidt J.: Management und Führung - gestern, heute und vor allen morgen. *Zeitschrift Führung + Organisation*. XI-XII 1991, nr 6. RFN

Sposób kierowania przedsiębiorstwem zdecydowanie zmienił się w ostatnich latach. Przed dwudziestu laty przedsiębiorstwo przeważnie było kierowane autorytatywnie przez jedną osobę. Decyzje podejmowane były szybko i bez dodatkowych formalności bez udziału innych osób. Dla pracowników nie był to czynnik motywacyjny, wzrastało również niebezpieczeństwo podejmowania błędnych decyzji.

W latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych przedsiębiorstwem kieruje menedżer (dyrektor, kierownik). Ta nowa

generacja kierowała przeważnie przedsiębiorstwem kooperatywnie, z uwzględnieniem podporządkowanych szczebli kierowniczych. Planując i rozstrzygając jednoosobowo kierownik starał się pozyskać do wykonywania decyzji akceptację całej załogi.

W latach dziewięćdziesiątych rola menedżerów będzie się zmieniała, będą oni musieli wykonywać zadania przywódców. Aby być przywódcą, przede wszystkim trzeba stworzyć warunki umożliwiające wnoszenie przez pracowników jak największego wkładu w rozwój przedsiębiorstwa. Stanie się tak tylko wówczas, gdy pracownicy będą identyfikować się z przedsiębiorstwem. Menedżer przyszłości musi mieć świadomość tego, że najważniejszymi zasobami przedsiębiorstwa nie są surowce, kapitał czy wartości materialne lecz pracownicy. Walkę o te najcen-

niejsze zasoby będą wygrywać przedsiębiorstwa mające nowoczesny, humanitarny styl kierowania. Jeżeli 50% pracowników nie poczuwa się do związków z przedsiębiorstwem, jest to przeważnie skutek błędnego zarządzania. Troska o rozwój pracowników i ich sukcesy zawodowe jest obecnie kluczem do sukcesów we współzawodnictwie.

Kierowanie pracownikami rozpoczyna się od zmiany postępowania kadry kierowniczej, najlepszą bowiem formą kierowania jest dobry przykład. Uniknie się w ten sposób podstawowych błędów w zarządzaniu, a mianowicie stawiania zbyt dużych wymagań wobec innych lub rezygnacji z dążenia do zmiany ich osobowości. Najlepszym tego dowodem są wyniki badań, według których pracownicy o negatywnym stosunku do przełożonego mieli



PRYWATYZACJA PRZEDSIĘBIORSTW...

towności. Jak już wspomniano, klienci nieraz nie dostrzegają udoskonaleń w sprywatyzowanym przedsiębiorstwie, jest jednak również wiele przykładów uznania przez klientów prywatyzacji za sukces.

Wnioski

Ogólnie rzecz biorąc w Wielkiej Brytanii istnieje szerokie poparcie dla procesu prywatyzacji. Na liście priorytetów na pierwszym miejscu znajdują się zmiany kulturowe, przy czym proces ten powinien być ciągły, stawiając w centrum dbałość o sprawy pracowników. Powinna również pojawić się troska o zaspokojenie przyszłych potrzeb

klientów. Do tego musi być dostosowana wizja przedsiębiorstwa. W tym względzie należy również wykorzystać wiedzę pracowników, którzy powinni uczestniczyć w procesie wprowadzania zmian. Sprawność przedsiębiorstwa trzeba rozpatrywać w aspekcie międzynarodowym z uwzględnieniem najlepszych przykładów w danej dziedzinie.

Zaangażowanie pracowników w zmianach kulturowych jest kluczem do długotrwałych sukcesów przedsiębiorstwa. Należy doceniać talenty i energię pracowników przedsiębiorstwa, wytyczyć wymagające wysiłku cele strategiczne i zapewniać zasoby potrzebne na ich realizację. Aby pobu-

dzić motywację pracowników, należy wprowadzać zachęty, na przykład powiązanie płac z wydajnością lub możliwość nabywania przez pracowników akcji. Trzeba też stosować i zachęty niematerialne, na przykład przyznawanie określonego statusu i różnych dowodów uznania wyróżniającym się pracownikom.

opr. Władysław Straszynski



"Ekonomika i Organizacja Promyszlennowo Proizwodstwa"

Regulowanie cen - doświadczenia amerykańskie

Dolan E.G.: Gosudarstwennoje regulirovanije cen: uroki amierikanskogo opyta. Ekonomika i Organizacija Promyslennogo Proizwodstwa, VII 1991. Federacja Rosyjska

Uczestnicy dyskusji o drogach przechodzenia ZSRR do gospodarki rynkowej chcą korzystać z doświadczeń krajów kapitalistycznych. Istnieje przy tym jednak pewne niebezpieczeństwo: uczenie się na cudzych doświadczeniach może prowadzić do powtarzania również cudzych błędów. W gazecie "Ekonomika i Żizń" Przewodniczący Państwowego Komitetu Cen stwierdza m.in.: "Również państwo o rozwiniętej gospodarce rynkowej wpływa regulując na tę ważną dziedzinę działalności gospodarczej. W tym celu tworzone są specjalne mechanizmy administracyjno-prawne. Państwo wpływa na proces wewnętrznego cenotwórstwa w zasadzie dwojako: bezpośrednio regulując ceny i przez ogólną kontrolę cen. W USA państwo reguluje od 5 do 10% cen". W niektórych

krajach udział regulowania jest jeszcze wyższy. Wynika z tego szereg wniosków dotyczących zarówno zalet jak i wad regulowania.

Deficyt, kolejki i racjonowanie

W USA nie ma kolejek, nie ma także tworzenia nadmiernych zapasów towarów konsumpcyjnych i ich racjonowania. Może jednak do tego prowadzić określanie górnej granicy cen, na przykład ustalenie górnej granicy cen na benzynę w latach siedemdziesiątych w związku z gwałtowną zwyżką cen benzyny z Bliskiego Wschodu. Dokonywano wówczas zakupów na zapas i tworzyły się długie kolejki przy stacjach benzynowych. Spowodowało to racjonowanie benzyny.

Określanie górnej granicy cen nie jest też efektywnym środkiem ochrony warstw niezamożnych. W niektórych dużych miastach USA wprowadzono górną granicę opłaty za najem lokali (mieszkań) dla warstw biednych. Opłata ta stanowiła około 10% normalnej opłaty za najem. Wywołało to szereg niekorzystnych zjawisk:

- nie opłacało się budować domów mieszkalnych przeznaczonych do najmu bez subsydiów ze strony państwa,
- domy mieszkalne wynajmowano na inne cele, np. sklepy, warsztaty itp.,
- w przypadku powierzchni mieszkalnej przekraczającej osobiste potrzeby najemcy nie zamieniali na mniejszą.

Ponadto właściciele przestali dbać o wysoki standard wynajmowanych mieszkań, remonty były często przeprowadzane dopiero w wyniku nakazu sądowego. Konieczne było zorganizowanie służb administracyjnych zajmujących się przydziałami, przy czym nie zawsze uzyskiwali je najbiedniejsi. Podobnie szkodliwe jest wprowadzenie dolnej granicy cen (cen minimalnych). Powoduje to konieczność wypłacania ogromnych subsydiów przez państwo. Przykładem są minimalne ceny na produkty rolne w USA oraz obowiązek zakupu nadwyżek rolnych przez państwo. Konieczność utrzymania ogromnych magazynów powoduje nie tylko koszty, lecz również ogromne ubytki tych produktów. Ponadto subsydia są kierowane przede wszys-

ZARZĄDZANIE...

również negatywny stosunek do swojej pracy.

Jak powinna wyglądać w przyszłości funkcja dawania dobrego przykładu? Kierownicy muszą przede wszystkim kształtować w sobie trzy podstawowe zdolności.



- Umiejętność komunikowania się z pracownikami. Kierownik powinien nie tylko rozumieć życzenia i cele pracowników, lecz także przedstawiać im w sposób zrozumiały własne cele.

- Traktowanie błędów jako możliwości zmian. Kierownik musi być zdolny do wprowadzania zmian jakościowych. Większość przedsiębiorstw wprowadziło już systemy analiz jakościowych. Każdy pracownik analizuje w swoim zakresie mocne i słabe strony przedsiębiorstwa oraz przeszkody w lepszej realizacji możliwości rynkowych. Wymaga to gruntownej

zmiany nastawienia, aby nie ukrywać niedostatków i błędów, lecz traktować je jako wyzwanie do ciągłego doskonalenia wydajności.

- Posiadanie wizji rozwoju przedsiębiorstwa. Oprócz systematycznego planowania niezbędna jest jasna koncepcja rozwoju przedsiębiorstwa, którą można dostosowywać do zmieniających się warunków rynkowych. Jest zrozumiałe, że wszyscy pracownicy powinni znać tę koncepcję i cele przedsiębiorstwa.

opr. Władysław Straszyński

tkim do największych i najbogatszych farmerów. Wiele produktów nie jest subsydiowanych (np. wołowina i wieprzowina), a pomimo to zaopatrzenie rynku jest doskonałe.

W charakterze instrumentu polityki antymonopolowej można wykorzystywać kontrolę cen jako środek ostateczny. Podstawowym instrumentem polityki antymonopolowej w USA było usuwanie sztucznych barier przed konkurencją. Gdy konkurencja krajowa była niewystarczająca, otwierano rynek dla konkurencji zagranicznej. Kontrola cen potrzebna jest jedynie w stosunku do tzw. monopolu naturalnych: produkcja energii elektrycznej, zaopatrzenie w gaz. Wyniki nie są jednak zadawalające.

Bardzo trudne jest określenie prawidłowej ceny. Jeżeli będzie ona zbyt niska - przedsiębiorstwa energoelektryczne nie będą mogły odnawiać urządzeń i powiększać mocy produk-

cyjnych, co zagraża bilansowi energetycznemu. Jeżeli ceny będą zbyt wysokie - przedsiębiorstwa osiągną nieuzasadnione zyski lub będą budować kapitałochłonne obiekty. Ostatnio wiele gałęzi gospodarki traktowanych poprzednio jako monopole naturalne zostało zwolnionych z kontroli cen. Dotyczy to przewozów samochodami ciężarowymi, samolotowych przewozów osobowych i towarowych, w dużym zakresie przewozów kolejowych, łączności telefonicznej, oprocentowania wkładów bankowych.

Kontrola cen i płac przestała być w USA środkiem polityki antyinflacyjnej, w walce z inflacją była ona stosowana również w innych krajach rozwiniętych. W 1971 r., gdy wskaźnik inflacji w USA przekroczył 4%, prezydent Nixon zamroził na dziewięćdziesiąt dni ceny i płace. Następnie kontrola w różnych formach była prowadzona do kwietnia 1974 r. Początkowo inflacja obniżyła

się do 3% rocznie, po czym zaczęła wzrastać, pomimo kontroli, w 1974 r. już do 10% rocznie. Dopiero prezydent Reagan doprowadził do stabilizacji stosując politykę monetarną.

Wnioski

Kontrola cen w rozwiniętych krajach kapitalistycznych prowadzi do podobnych wniosków jak w byłych krajach socjalistycznych. Rzadko służy ona celom sprawiedliwości społecznej, jest natomiast korzystna dla silnych ekonomicznie grup i osób mających wpływ polityczny. Ponadto jest nieefektywnym instrumentem w polityce antymonopolowej i antyinflacyjnej. Są to wnioski, które należy wykorzystać w czasie przechodzenia od gospodarki nakazowej do wolnorynkowej.

opr. Władysław Straszyński

Doradcy w zarządzaniu

Čakrt M.: Poradci v řízení: pomocníci, nebo sarlatani? *Moderní řízení*, VIII, IX 1991. CZECHO-SŁOWACJA

Jednym z warunków osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwo jest znalezienie własnego rynku i wyraźna na nim obecność. Również w doradztwie w zakresie zarządzania istnieje kilka równoległych rynków. Między obszarami tych rynków nie ma wyraźnych granic i często można dostrzec różne "tereny wspólne".

Za swego rodzaju "arystokrację" uważani są doradcy w dziedzinie strategii. Są to najczęściej małe firmy zatrudniające pracowników starannie dobie-ranych i o wysokich kwalifikacjach. Ich dzienne honorarium waha się w granicach czterocyfrowych kwot wyrażonych w markach lub dolarach. Współpracują zwykle z kierownictwem na najwyższych szczeblach zarządzania, na których decyduje się o kierunkach

długoterminowego rozwoju przedsiębiorstwa. Do najbardziej znanych za granicą firm doradczych tej grupy należą: BCG, Strategic Planning Associates, LEK, Braxton Associates i in.

Obok "arystokracji" działają tradycyjni doradcy, którzy dyrekcjom przedsiębiorstw również oferują usługi w zakresie strategii, lecz uzupełniają je specyficznymi umiejętnościami np. w dziedzinie marketingu, kreatywności, sterowania jakością itp. Korzystanie z usług tej grupy doradców jest także kosztowne. Usługi takie świadczą duże i bardzo różnorodne firmy. Należą do nich np. McKinsey & Co, Booz Allen i Arthur D. Little.

Firmy świadczące usługi doradcze w zakresie rachunkowości ostatnio wykazują największą tendencję wzrostu i uważa się, że opanowały jedną trzecią rynku wszystkich usług doradczych. Ponieważ ich działalność w zarządzaniu wynika z analiz i kontroli gospodarowania, są szczególnie

kompetentne w doradztwie dotyczącym systemu informatycznego i pokrewnych kierunków, wyjątkowo tylko zapuszczają się w dziedzinę strategii. Opłaty za doradztwo tej grupy są niższe niż opłaty za usługi dwóch poprzednich grup, ponieważ zwykle wystarczą tu pracownicy o nieco niższych kwalifikacjach. Podczas pracy kontaktują się najczęściej z kierownikami finansowymi lub ekonomicznymi, ewentualnie z zastępcą dyrektora do spraw informatycznych, rzadziej - z dyrekcją naczelną. Przykłady firm: Arthur Andersen, Peat Marwick, Price Waterhouse.



"Moderní řízení"

"Zeitschrift Führung + Organisation"

Logistyka jako sieć

Wegner U.: Logistik als Netzwerk organisieren. *Zeitschrift Führung + Organisation*, IX-X 1991, nr 5. RFN

Logistyka zaczyna odgrywać coraz większą rolę w walce konkurencyjnej

przedsiębiorstw przemysłowych, bowiem przyczynia się do wzmocnienia pozycji przedsiębiorstwa na rynku. Może przysparzać przedsiębiorstwu kosztów lub - przy właściwej organizacji - znacznie je zmniejszać. Właściwe włą-

czenie logistyki do struktury organizacyjnej ma ogromne znaczenie.

Zadaniem logistyki jest zapewnienie terminowych i pełnych dostaw i usług. Logistyka obejmuje całość dostaw od

DORADCY W ZARZĄDZANIU



Wiele firm specjalizuje się w dziedzinie nazywanej według ostatniej mody zarządzaniem zasobami ludzkimi (Human Resource Management). Stara prawda głosi, że wszyscy menedżerowie mają problemy, ale naprawdę są to problemy ludzi z ludźmi. Niektórzy doradcy specjalizują się bardzo wąsko, np. w zakresie systemów wynagradzania lub planów emerytalnych płaconych z zasobów przedsiębiorstwa, w zakresie angażowania i rozmieszczania pracowników itp. Najczęściej współpracują z kierownikami działów osobowych, niekiedy z dyrekcją wbudowując politykę personalną w strategię przedsiębiorstwa. Do firm z tej dziedziny należą: Towers Perwin, Mercel - Meidenger Hay.

Osobną grupę tworzą specjaliści oferujący pomoc w rozwiązywaniu specyficznych zadań. Najczęściej są to fachowcy w zakresie techniki obliczeniowej, marketingu lub poszczególnych technologii. Wiele organizacji - także w Czecho-Słowacji (np. wiele z instytutów badawczych czy biur projektów) - pod nazwą "doradztwo dla zarządzania" świadczy różne usługi w zakresie programowania komputerów czy też socjologii lub psychologii. Do specjalistów można zaliczyć takie firmy doradcze jak Ernst & Young - finanse i bankowość lub Organizational Dynamics z Bostonu - sterowanie jakością.



Nowe tendencje w doradztwie

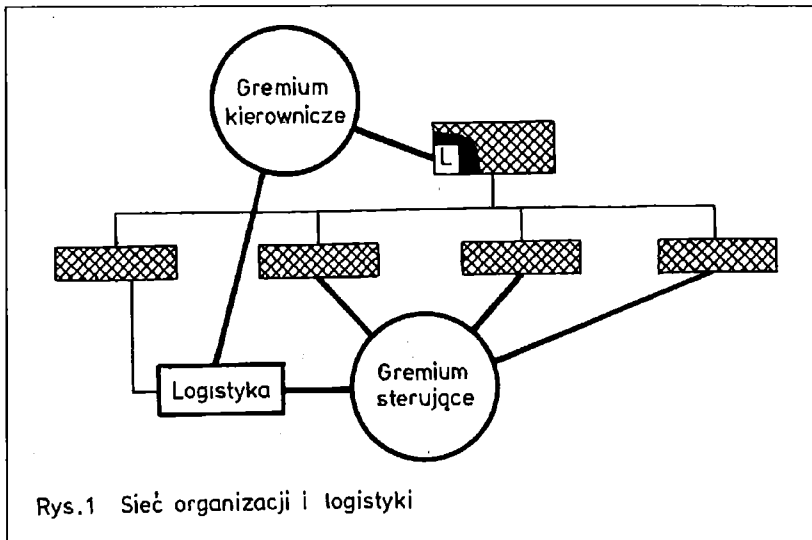
Współczesnym trendem, dostrzeganym również w Czecho-Słowacji, jest dywizjonalizacja przedsiębiorstwa, polegająca na zmniejszeniu wielkości zespołów sztabowych i dążeniu do zlecania marginesowych czynności na zewnątrz dostawcom. Najsławniejszymi propagatorami tego kierunku stali się dwaj doradcy z firmy McKinsey & Co, Tom Peters i Robert Waterman, którzy w swej opublikowanej w 1982 r. książce "Szukanie doskonałości" zalecali zasadę prostej formy organizacyjnej i "wysmukłego" sztabu. Właśnie ta książka oznaczała ogromny postęp w teorii zarządzania w ostatnich latach i utworzyła drogę do ogromnych sukcesów wielu współczesnym firmom doradczym.

Samo doradztwo przeżywa własne cykle. W latach sześćdziesiątych rozwijała się jedna z największych firm w tej dziedzinie, Boston Consulting Group, dzięki wykorzystaniu dwóch prostych pomysłów - "krzywych doświadczeń" i analizy macierzowej portfeli wyrobów czy usług.

Pierwszy z nich wychodzi ze znanych danych ekonomii marginalistycznej: krańcowe nakłady na jednostkę produkcji dodatkowej są niższe od nakładów średnich, dlatego firma, której uda się zdobyć większy udział w rynku, produkuje taniej niż jej konkurenci. Wobec tego naturalnym celem strategicznym jest wzrost ekspansji rynkowej i płynące z tego oszczędności. Macierz portfeli wyrobów to sprawa nieco bardziej złożona. Polega ona na ocenie wyrobów i usług za pomocą wielu kryteriów tak, żeby można było strategicznie rozstrzygnąć o ich perspektywach na przyszłość.

Stopniowo zmieniają się też poglądy na przydatność doradców z zewnątrz w poszczególnych dziedzinach. Typowym przykładem jest technika obliczeniowa: w jej początkach polegało się na usługach z zewnątrz (najlepsze oferowała firma IBM, a inne dostarczały jedynie sprzętu), później przedsiębiorstwa tworzyły własne ośrodki obliczeniowe i wytwarzały własnymi siłami większość oprogramowania, obecnie wiele czynności związanych z techniką obliczeniową znowu kupuje się lub zleca do wykonania na zewnątrz. Podobnie rzecz się ma z zarządzaniem i planowaniem strategicznym, podwyższaniem kwalifikacji pracowników, rachunkowością, rozwojem struktur organizacyjnych, wprowadzaniem systemu totalnej jakości itp.

Naciski zleciodawców decydują również o rozwiązaniu najstarszego problemu praktyki doradczej: dychotomii między specjalistami a generalistami oraz między "czystymi" diagnostykami a realizatorami. Wiele zdaje się świadczyć o tym, że czas generalistów się kończy. Ekonomia w coraz większej mierze podlega dywersyfikacji i specjalizacji i stąd popyt na akademickie porady ogólne wciąż się zmniejsza. Nie oznacza to jednak, aby w przyszłości generalisci zostali bez pracy. Im wyższy szczebel organizacyjny domagający się porady, tym większego znaczenia nabiera ogólne spojrzenie na całość spraw. Potrzebne jest jednak - i to bardziej niż w przeszłości - wyspecjalizowane zaplecze. Tak więc od konsultanta wymaga się, aby widział równocześnie i drzewa, i las. On sam musi wcześniej czy później zdecydować, co bardziej mu odpowiada.



Rys.1 Sieć organizacji i logistyki

klienta-wytwórcy do klienta-nabywcy. Logistykę należy rozpatrywać w trzech wymiarach:

- metodyczno-instrumentalnym (metody, techniki i postępowanie w celu wykonania zadań logistycznych),
- funkcjonalnym (logistyka jako podsystem przedsiębiorstwa, niezbędny do utrzymania zdolności działania i świadczenia usług),
- instytucjonalnym (strukturalne powiązanie logistyki z organizacją całego przedsiębiorstwa).

Sprawne działanie systemu logisty-

ki wymaga optymalizacji wszystkich trzech zakresów. Do najważniejszych zadań tego systemu należy:

- dostosowanie logistyki do potrzeb rynku (co oznacza, że wszystkie funkcje logistyki zmierzają do zaspokojenia potrzeb klientów),
- dostosowanie logistyki do przepływu materiałów i produktów,
- minimalizacja czasu dostaw.

Zadania organizacyjne w zakresie logistyki można krótko ująć w następujących punktach (tabela 1):

- cele i strategia logistyki,
- planowanie i sterowanie,
- realizacja zadań.

Zintegrowana logistyka wymaga pełnego zorganizowania przepływu materiałów i informacji oraz ścisłego powiązania ze strukturą organizacyjną.

Zasady kształtowania logistyki w przedsiębiorstwie to kompleksowość, orientacja na rynku i uwzględnianie czasów. Zadania logistyki dzieli się na strategiczne i operacyjne.

Dla zapewnienia efektywnej organizacji logistyki nie jest konieczne ujęcie wszystkich jej funkcji w jedną komórkę organizacyjną. Organizacja logistyki powinna mieć formę sieci, składającej się z trzech jednostek (rys.1):

- logistycznego gremium kierowniczego (członkowie kierownictwa przedsiębiorstwa wraz z kierownikiem logistyki),
- kompetentnego sztabu logistycznego, (koordynującego zadania logistyki na podstawie wytycznych gremium kierowniczego),
- logistycznego gremium sterującego (osoby odpowiedzialne za logistykę w poszczególnych jednostkach i ekspert ds. logistyki).

Nie istnieje jedno najlepsze rozwiązanie, które może być zastosowane we wszystkich działach logistyki i we wszystkich przedsiębiorstwach.

Logistyka musi być dostosowana do zadań organizacji, w której istnieje. Ogólnie można powiedzieć, że powiązanie wszystkich zadań logistyki ma wówczas sens, gdy zapewnia kompleksowe rozwiązanie wszystkich problemów i przyczynia się do pokonania trudności informacyjnych i komunikacyjnych.

Celem działań logistycznych zawsze powinno być usprawnienie działań przedsiębiorstwa, a co za tym idzie zaspokajanie potrzeb klientów.

Janina Przeszlaszewska



Uszeregowanie zadań logistyki		Tabela 1	
	Miejsce logistyki	Gremium kierownicze	Gremium sterujące
Organizacja	Sztab: członkami są wyznaczeni na stałe eksperci do spraw logistyki	To gremium tworzą: kierownictwo przedsiębiorstwa i kierownik logistyki	Członkami gremium są kierownicy wszystkich istotnych jednostek logistycznych i ekspert lub kierownik logistyki
Zadania Cele logistyki Strategia logistyki	Przygotowanie i kontrolowanie celów logistyki	Określenie udziału logistyki w sukcesie przedsiębiorstwa Wytyczanie celów logistyki Opracowywanie strategii logistyki	Decydowanie o wewnętrznych umowach ramowych
Kształtowanie	Kształtowanie przepływu materiałów towarów i informacji Opracowywanie i realizacja projektów logistyki Wprowadzanie Instrumentów logistyki Inicjowanie i wspomaganie umów ramowych, Ogólna koordynacja logistyki	Zlecenie i nadzorowanie projektów logistyki Opracowanie ram kształtowania logistyki	Uzgodnienie i regulowanie Instrumentów wykonujących zlecenia Ustalenie odpowiedzialnych w trakcie procesu Inicjowanie i koordynacja najważniejszych działań Rozwiązywanie problemów koordynacji
Planowanie i sterowanie	Planowanie ilości Planowanie wielkości produkcji Planowanie programu produkcji	Decyzje materiałowe Sterowanie produkcją	
Realizacja	Wykonywanie zleceń Operacyjne zaopatrzenie Transport	Magazynowanie Pakowanie Wysyłka	

"Zeitschrift Führung + Organisation"

Organizacyjne kształtowanie logistyki

Schulte Ch.: *Organisatorische Gestaltung der Logistik, Zeitschrift Führung + Organisation, XI-XII 1991, nr 6. RFN*

Gdy analizuje się organizację przedsiębiorstw pod względem realizacji licznych zadań logistycznych, można stwierdzić, że zadania te przydzielane są wielu jednostkom organizacyjnym i nie ma osoby odpowiedzialnej za całość. Może to prowadzić do tego, że jednostki organizacyjne będą traktowały zadania logistyczne jako uboczne, a przecież koordynacja decyzji logistycznych jest trudna i wymaga dużych nakładów.

Jednolita organizacja logistyki wymaga skupienia wszystkich funkcji logistycznych w jednej jednostce organizacyjnej, gdyż dzięki temu zachowana będzie jedność zadań, kompetencji i odpowiedzialności. Przemawiają za tym pojawiające się często konflikty między celami logistycznymi i konieczność ich rozwiązywania oraz potrzeba znacznego skrócenia procedury



decyzyjnej i tym samym czasu przepływu informacji.

Integracja przepływu materiałów i informacji

Funkcje, które można przyporządkować do dziedziny zaopatrzenia przedsiębiorstwa, to zakupy, logistyka zaopatrzenia, utrzymanie magazynów, komis, transport, planowanie produkcji i sterowanie nią, załatwianie zamówień i planowanie przepływu materiałów. W artykule logistyka jest rozumiana jako zintegrowane planowanie, kształtowanie, załatwianie i kontrola całego przepływu materiałów, towarów i informacji od dostawców do przedsiębiorstwa, wewnątrz przedsiębiorstwa oraz od przedsiębiorstwa do klientów.

Konsekwencje rozczłonkowania zadań logistycznych

Przeszkodą w optymalnym rozwiązywaniu problemów logistycznych jest rozczłonkowanie czynności logistycznych między wieloma dziedzinami. Funkcji planowania i kontroli systemu logistycznego często w ogóle się nie uwzględnia. Rozproszenie czynności logistycznych prowadzi do optymalizacji odizolowanych celów wydziałów lub poszczególnych dziedzin. Różne dziedziny konkurują o skąpe zasoby, różni specjaliści opracowują odmienne rozwiązania w celu

wykonania poszczególnych zadań. Wydział rozwoju stara się realizować najnowszy stan techniczny wyrobów, podczas gdy z punktu widzenia zapasów pożądana jest jak najdalej idąca standaryzacja typów i części. Wydział zbytu stara się o utrzymywanie dużych zapasów towarów gotowych, aby jak najwięcej sprzedać, co powoduje zamrożenie kapitału i duże koszty składowania i jest sprzeczne z interesami wydziału finansowego i kontrolingu. Kryteria optymalizacji produkcji zakładają niskie koszty jednostkowe i wysokie wykorzystanie zdolności produkcyjnych, a więc duże serie, co jest sprzeczne z interesami zbytu. Produkcja preferuje wąski asortyment, natomiast marketing możliwie szeroki, aby zaspokoić różne grupy klientów.

Rozproszenie czynności logistycznych między wieloma dziedzinami w przedsiębiorstwie prowadzi do odizolowanej optymalizacji celów wydziałowych, natomiast decyzje powinny być podejmowane ponad partykularnymi interesami. W tym celu konieczne jest ujednoczenie logistyki, umożliwiające integrację przepływu materiałów i informacji.

Kształtowanie organizacji logistyki

W tym celu należy rozważyć cztery problemy częściowe:

- zakres funkcyjny logistyki,
- formy organizacyjne,
- przyporządkowanie hierarchiczne,
- stopień centralizacji.

Kryteria określenia organizacji logistyki

Podstawowymi kryteriami organizacji logistyki są koszty logistyki, koszty obsługi dostawy, struktura wyrobów, struktura produkcji, struktura fizyczna i geograficzny zasięg systemu logistycznego.

Koszty logistyki rozumiane jako zapłata za wydajność na podstawie wykonania zadań logistycznych są wskaźnikiem znaczenia logistyki w przedsiębiorstwie. Komponentami kosztów obsługi dostawy są czas dostawy, gotowość do dostawy i jej niezawodność. Struktura wyrobów to liczba i rodzaj wytworzonych wyrobów gotowych. Od złożoności struktury wyrobów zależą nakłady na planowanie i na sterowanie produkcją. W przypadku kryterium struktury produkcji zwraca się uwagę na typ organizacyjny produkcji i na to, czy odbywa się ona na zamówienia, czy też według zapotrzebowania rynku. Decydującym kryterium jest struktura poddostawców biorąc pod uwagę ich liczbę i przestrzenne rozmieszczenie. To samo dotyczy struktury klientów.

Zasięg funkcji logistycznych

Zasięg funkcji logistycznych zależy od tego, ile poszczególnych funkcji logistycznych jest zgrupowanych w jednym wydziale pod jednolitym kierownictwem. Można wyróżnić następujące możliwości ukształtowania zakresu funkcji:

- klasyczna gospodarka materiałowa,
- zintegrowana gospodarka materiałowa,
- logistyka.

Tylko w ostatnim przypadku wszystkie wymienione zadania logistyczne umieszczone są w jednym wydziale, w pozostałych - pozostają w wydziałach tradycyjnych.

W koncepcji logistycznej podstawowe znaczenie mają dwa założenia: systemowy sposób rozpatrywania (wszystkie elementy we wzajemnym powiązaniu) oraz przypadające koszty jako całość, gdyż również są powiązane wzajemnie.

Alternatywne formy organizacyjne logistyki

Formami organizacyjnymi mogą być:

- organizacja sztabowa,
- organizacja sztabowo-liniowa,
- organizacja scentralizowana,
- organizacja macierzowa,
- zespoły zadaniowe (kolegia).

Stanowiska sztabowe są jednostkami organizacyjnymi, które udzielają porad lub usług innym wydziałom lub kierownictwu przedsiębiorstwa, nie mając prawa decydowania. Ta forma organizacyjna przynosi następujące korzyści:

- możliwość włączania specjalistów do problemów rzeczowych,
- poprawę jakości decyzji,
- jasność trybu decyzji przy organizacji liniowej.

Mogą również występować niekorzystne zjawiska:

- brak motywacji sztabu z powodu braku uprawnień do podejmowania decyzji,
- zbyt duża zależność komórek sztabowych od instancji nadrzędnych,
- biurokratyzacja,
- brak zgodności między zadaniami, kompetencjami i odpowiedzialnością.

Najlepszym rozwiązaniem jest podporządkowanie komórki sztabowej bezpośrednio dyrekcji przedsiębiorstwa.

Organizacja sztabowo-liniowa jest kombinacją organizacji liniowej i sztabowej. Stanowisko liniowe "Logistyka" przejmuje zadania sterowania i kontroli, a podporządkowany mu sztab zajmuje się planowaniem. Zaletą tego rozwiązania jest połączenie w jednym wydziale zadań planowania, kształtowania, sterowania i kontroli.

Dalszym rozwinięciem organizacji sztabowej są komórki centralne, wykonujące zadania dotyczące różnych wydziałów (dziedzin działalności). Mają one zwykle kompetencje wydawania instrukcji lub ściśle określonych poleceń. Przykładem są ośrodki badawczo-rozwojowe, kadr, finansów, prawne. Korzyści są następujące:

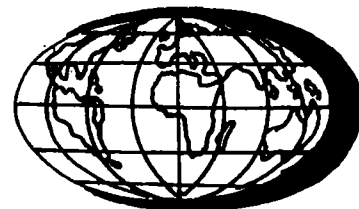
- unika się dublowania zadań,
- lepiej wykorzystane są techniczne urządzenia logistyczne,
- efektywniej wykorzystuje się specjalistów,
- możliwe jest lepsze realizowanie podstawowych zadań logistycznych,
- kierownik ośrodka centralnego ma lepsze możliwości realizowania zadań logistycznych.

Centralny ośrodek logistyczny może mieć następujące zakresy odpowiedzialności:

- wykonuje wszystkie zadania sztabowe i ma kompetencje fachowe wobec innych czynności logistycznych w przedsiębiorstwie,
- wykonuje wszystkie scentralizowane zadania logistyczne, bez kompetencji wobec zadań niescentralizowanych,
- wykonuje wszystkie scentralizowane zadania logistyczne i ma kompetencje wobec zadań niescentralizowanych.

Organizacja macierzowa charakteryzuje się dwuwymiarowością, a pracownik jest podporządkowany dwu przełożonym, co może powodować konflikty.

Zespoły zadaniowe odznaczają się tym, że pracownicy są delegowani do zespołów na czas określony i wykonują zadania w ograniczonym czasie (np. do opracowania regulaminu służbowego).



Podporządkowanie hierarchiczne

Centralny ośrodek logistyczny może być włączony do istniejącej struktury organizacyjnej na następujących płaszczyznach:

- kierowniczej przedsiębiorstwa,
- określonego zakresu działania,
- wydziału centralnego,
- wydziałowej.

Logistyka scentralizowana i zdecentralizowana

Jeżeli produkcja odbywa się w odrębnych zakładach, konieczna jest decentralizacja zadań logistycznych. Logistyka może być również zorganizowana według poszczególnych rynków. Centralnymi kryteriami optymalnej organizacji logistyki są: wysokość kosztów logistyki, zamierzony serwis związany z dostawą, struktura wyrobów i produkcji, struktura klientów i poddostawców. Należy określić, jakie funkcje logistyczne mają być umieszczone w jednej komórce organizacyjnej, jaka forma organizacyjna jest optymalna, jakie będzie przyporządkowanie hierarchiczne, jaki powinien być stopień centralizacji.

Organizacja logistyki w praktyce

Firma BMW utworzyła w 1976 r. centralny wydział "Logistyka i zakupy", który zajmuje się zakupem

materiałów produkcyjnych, części zamiennych i rozwojem, zakupem materiałów finansowanych z kosztów ogólnych, inwestycjami, zakupem maszyn i urządzeń; jest także centralą logistyczną i zajmuje się produkcją za granicą.

Centrala logistyczna ma następujące uprawnienia:

- wydawanie fachowych instrukcji dotyczących procesów produkcyjnych i założeń planowych,
- ich koordynacja i kontrola,
- tworzenie systemów i opracowywanie metod.

Jednolita organizacja logistyki eliminuje dublowanie prac, wykazuje koszty logistyki i pozwala je ograniczać, pozwala zmniejszyć zapasy, umożliwia optymalne wykorzystanie informacji scentralizowanej i zdecentralizowanej.

Firma Krups produkująca sprzęt gospodarstwa domowego przeprowadziła w 1987 roku reorganizację, mającą na celu jasne określenie odpowiedzialności wraz z jednoznacznym przyporządkowaniem kosztów i zadań, połączenie podobnych funkcji w celu koncentracji know-how i wykorzystania specjalistów, większe zainteresowanie wydziałów wykonywaniem przydzielonych im zadań.

Logistyka została podporządkowana dyrekcji przedsiębiorstwa. W

artykule podano też przykład organizacji logistyki w firmie produkującej farmaceutyki. Przytoczone przykłady świadczą o znaczących korzyściach, jakie przynosi logistyka, dużym stopniu integracji funkcji logistycznych oraz współdziałaniu centralnych i zdecentralizowanych komórek organizacyjnych.

Konieczność stopniowego rozwoju organizacyjnego

Najlepsze efekty w praktyce zapewni stopniowy rozwój organizacyjny i zaplanowanie realizacji jako przedsięwzięcia. Mogą być trzy sposoby wdrażania logistyki w przedsiębiorstwie:

- utworzenie zespołu do realizacji przedsięwzięcia,
- zaangażowanie zewnętrznego doradcy,
- utworzenie stanowiska lub wydziału sztabowego.

Drugim stadium jest określenie stanu istniejącego, trzecim określenie słabych stron w istniejącej organizacji i stwierdzenie, czy konieczna jest zmiana istniejącej organizacji. W przypadku takiej konieczności - w czwartym stadium należy opracować i ocenić alternatywne koncepcje organizacyjne.

opr. Władysław Straszynski

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