

Zarządzanie – to dokonywanie zmian

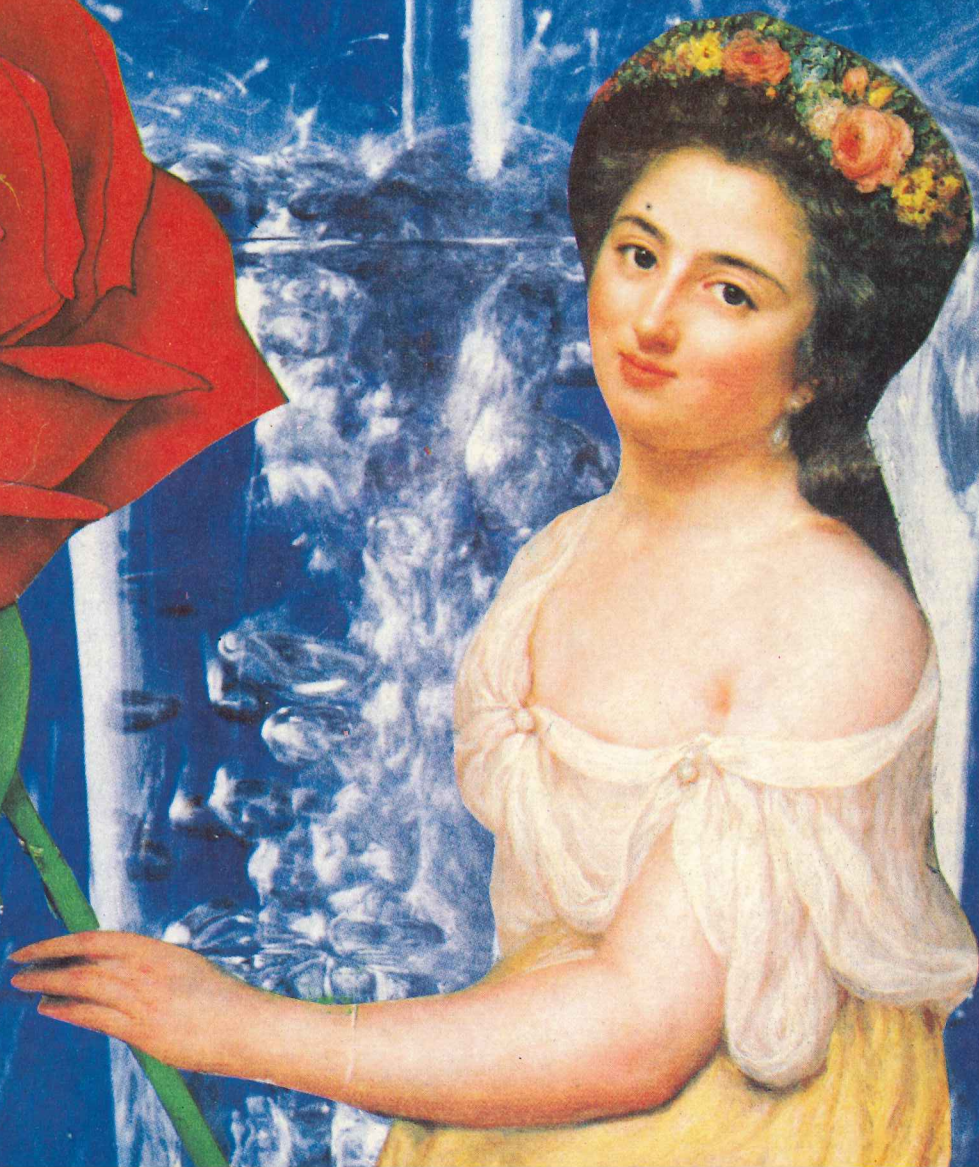
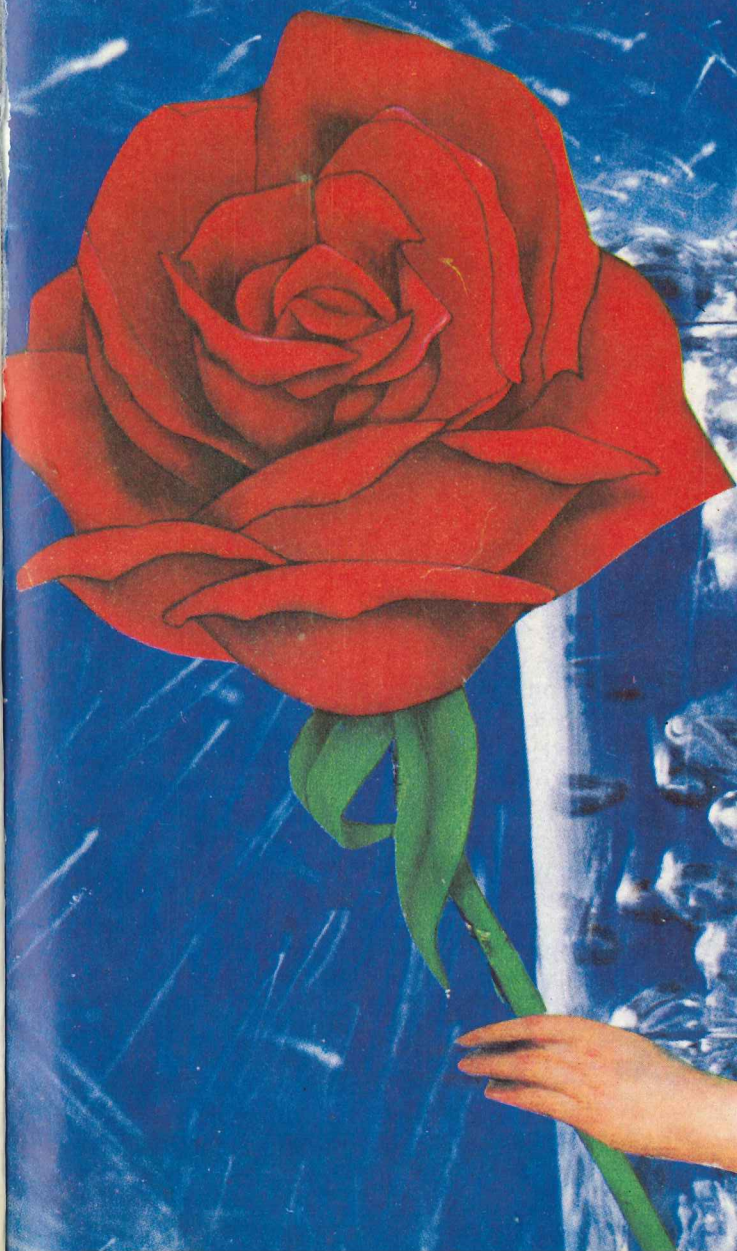
przeгляд

**Organizacja
i Kierownictwo**

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

organizacji 8-
90

**POLITYKA
PERSONALNA**



List Redaktora

Bardzo szybko okazało się, że uchwalenie ustaw prywatyzacyjnych jest raczej wejściem w Rubikon, niż jego przekroczeniem. Wiele problemów wiążących się ze zmianami ustroju gospodarczego w Polsce jest nadal otwartych. Wątpliwe jednak, aby o ostatecznym kształcie rozwiązań mogły rozstrzygnąć decyzje jakiegokolwiek instytucji władnej tworzyć prawo. Równie ważne będzie wykorzystywanie stwarzanych możliwości. Na razie dość popularne jest stosowanie się do zasady „hulaj dusza, piekła nie ma.” Jest to zapewne konieczny koszt polskich reform. Mniej brzemienne w negatywne skutki, jeżeli jest powodowany nieuczciwością (tę prędzej czy później uda się ukrocić) czy chęcią wykorzystania okazji do nadarzającego się interesu. Bardziej znaczący natomiast – gdy jest efektem ignorancji, zainteresowani bowiem najczęściej nie przyjmują do wiadomości tego, że brak im kompetencji (patrz artykuł „Przedsiębiorstwo a perspektywy zmian w otoczeniu”). Jeszcze trudniej uzmysłowić im fakt, że sprawne zarządzanie graniczy ze sztuką i że nikt nie poda gotowych recept na pojawiające się problemy.

Kilkadziesiąt istniejących już w Polsce szkół zarządzania (częściowo są nimi tylko z nazwy) nie jest w stanie zmienić tego dość prostackiego stosunku do zarządzania w polskim społeczeństwie. Przekonywanie w mass-mediach – również. Zwrócimy uwagę, że i dziennikarze często nie grzeszą fachowością przelizując się po problemach. Dlatego też wydaje się, że nadchodzą – bo muszą – czasy decyzji z obszaru zarządzania w państwie i w przedsiębiorstwach wprost sprzecznych z odczuciami społecznymi. Na efekty przekonywujące, że tak trzeba, długo jeszcze będziemy czekać.

Marek Dziduszko

From the Editors

Even well-informed Poles find it difficult to tell in what direction will go and how fast will be the reconstruction of the Polish economy. The statement that in Poland has to be established the market economy and that it has to be as quickly as possible does not give any ground to adequately penetrating analysis of reality and of the perspectives. The studies of new regulations in Polish economy do not give it, either. This is why it is necessary to find information on facts, on the attitudes of the society, on managers' mentality in many sources.

„Przegląd Organizacji” (The „Organisational Review”) – the monthly which appears more than sixty years – can be one of these sources. It is worth paying attention to the fact that the authors of the articles published here are often active managers and many of them are scholars who study the changes in the management processes of the Polish enterprises.

The foreign readers can be advised to read not less than three articles in this issue of the „Przegląd Organizacji”.

The first is „After Having Laid the Law, before Privatization” (p. 3). It describes the conceptions which competed among themselves when the law on privatization of state-owned enterprises was elaborated. Everything shows that the attitudes of Poles demonstrated in these conceptions will have great influence on the process of privatization in our country.

The ideas connected with employees' self-management cannot be set at naught in Poland. They are deeply rooted in employees' consciousness and they directly and in negative way influence the management of enterprises. These ideas can change, and when changed they can help effective management. Such possibilities are presented in the article „For Employees Participation in Management” (p. 4).

The third article we would like to recommend is entitled „An Enterprise and the Perspectives of Changes in Its Environment” (p. 5). It is devoted to the present situation of the director of a state-owned enterprise and to his possibilities to make independent decisions. It seems this problem is not enough understood by the West businessmen, and even its very existence can be a surprise for them. None the less, it has big influence on the negotiations between the Polish firms and foreign partners.

At your special request the translations of selected articles into major languages can be obtained. The standard fee is 2 US dollars per page of the typescript payable to our account „Redakcja Przegląd Organizacji”, Bank Gdański, IV O/Warszawa, No. 300009-19132.

3 ● Po ustawie – przed prywatyzacją (After Having Laid the Law, before Privatization) – Marek Trybuchowski

4 ● O partycypację pracowników w zarządzaniu – stanowisko Rady Naukowej Oddziału TNOiK w Toruniu (For Employees Participation in Management. The Standpoint of the scholarly Council of Toruń's TNOiK Branch)

5 ● Przedsiębiorstwo a perspektywy zmian w otoczeniu (An Enterprise and the Perspectives of Changes in Its Environment) – Adam Pieszko

7 ● Nowa logika wytwarzania (New Logic of Production) – Wojciech Kabarowski

8 ● Ewolucja organizacji pracy (The Evolution of Work Organization) – Zbigniew Martyniak

10 ● Przyszłość oparta na kulturze organizacyjnej (The Future Based on Organizational Culture) – Krzysztof Zieliński

13 ● Ile wart jest twój biznes? (How Much Is Worth Your Firm?) – Zbigniew J. Adamkiewicz

15 ● Nie tylko joint venture (Not Only Joint Venture) – Ireneusz Ignaciuk, Maciej Trybuchowski

16 ● Controlling – system koordynacji przedsiębiorstwa cz.I (Controlling – The System of Coordination of an Enterprise I) – Jacek Goliszewski

19 ● Dostawcy-odbiorcy w warunkach urynkowienia (Suppliers and Receivers in the Conditions of Establishing Market Economy) – Adam Zych

21 ● Polityka personalna (II): Polityka płacowa (The Payments Policy) – Monika Maria Kostera

23 ● Marketing międzynarodowy (II) (International Marketing II) – W. Helmut Deuster

24 ● Rozpiętość kierowania w spółdzielniach kółek rolniczych (The Range of Management in the Agricultural Co-operatives) – Eugeniusz Niedzielski

27 ● PSC: XVIII Kolokwium Naukowej Organizacji Pracy (The XVIIIth Conference for Scholarly Organization of Work) – Zb. Mar.

27 ● Z Uniwersytetem w Bambergu (With Bamberg University)

28 ● Furnal Ltd Promocja: Business Futures Forum (II) (Furnal Ltd Promotion: Business Futures Forum II)

31 ● PSLE – Gra o życie (The PSLE – Playing a Game for Life) – Mirosław Długosz, Elżbieta Naumienko

33 ● Zarządzanie przedsiębiorstwem rolnym w obecnych warunkach rynkowych (Managing an Agricultural Enterprise in the Present Market Conditions) – Alfreda Winnicka

34 ● Japońskie technopolie (The Japanese Technopolies) – Witold Kasperkiewicz

36 ● Związki komunalne w RFN (The Communal Organizations in the FRG) – Stanisław Malarski

Przegląd Czasopism Zagranicznych (The Review of Foreign Periodicals)

38 ● Tendencje w strategii i organizacji (Strategie und Organisation. Neuere Entwicklungen. „Zeitschrift Führung + Organisation”, VII-VIII 1989 nr 4.)

40 ● Strategiczny controlling (Das strategische Controlling. „Der Organisator”, V 1989.)

41 ● Wprowadzanie zarządzania przedsięwzięciami (Zur Einführung des Projektmanagements. „Zeitschrift Führung + Organisation”, XI-XII 1989, nr 6.)

42 ● Czynniki sukcesu zarządzania przedsięwzięciami (Erfolgsfaktoren des Projektmanagements. „Zeitschrift Führung + Organisation”, XI-XII 1989 nr 6.)

44 ● Decentralizacja w koncernie papierniczym (Dezentrale Organisation und Strategie im PWA-Konzern. „Zeitschrift Führung + Organisation”, VII-VIII 1989 nr 4.)

46 ● Logistyka w przedsiębiorstwie (Bedarfsorientierte Logistik im Unternehmen. „Fortschrittliche Betriebsführung und Industrial Engineering”, II 1990, nr 1.)

48 ● Prawdy o zarządzaniu kosztami (Vital Truths about Managing Your Costs. „Harvard Business Review”, I-II 1990, nr 1.)

50 ● Kierowanie dostawcami (Managing Suppliers Up to Speed. „Harvard Business Review”, VII-VIII 1989, nr 4.)

51 ● Poznać konkurentów (So durchleuchten wir die Konkurrenz. „Management Zeitschrift-IO”, V 1989.)

52 ● Kartoteka klientów (Der Aufbau einer Kundenkartei. „Der Organisator”, V 1989.)

53 ● Jak załatwiać reklamacje (Mit Reklamationen richtig umgehen. „Der Organisator”, III 1989.)

54 ● Innowacyjność pracowników czynnikiem sukcesu (Ein Erfolgskonzept mit Qualitätszirkeln und Vorschlagswesen. „Management Zeitschrift-IO”, V 1989.)

55 ● Rytm życia i rytm pracy (Flexible Arbeitszeit – ein Muss? „Management Zeitschrift-IO”, IV 1990.)

56 ● Komputery – bezpieczeństwo i higiena pracy (Health and Safety at Work. „Management Services”, IV 1990.)

Maciej Trybuchowski

Po ustawie – przed prywatyzacją

Mgr M. Trybuchowski – Uniwersytet Warszawski, Wydział Zarządzania.

Kolejne wersje projektów ustaw prywatyzacyjnych opracowane w Biurze Pełnomocnika Rządu ds. Przekształceń Własnościowych opierały się na zachodnich koncepcjach neoliberalnych promujących publiczną sprzedaż akcji bądź udziałów prywatyzowanych przedsiębiorstw państwowych możliwie największej liczbie obywateli.

Konsekwencją takiego podejścia jest konieczność stworzenia rynku papierów wartościowych oraz instytucjonalnej formy obrotu tymi papierami (gieldy). Tak rozumiana prywatyzacja gospodarki polskiej zakłada różnorodność metod jej realizacji. Pierwszą drogą prywatyzacji jest przekształcenie przedsiębiorstwa państwowego w spółkę oraz niezbędna w tym przypadku – ogólnie dostępna sprzedaż akcji inwestorom krajowym i zagranicznym. Niezbędne staje się przekształcenie przedsiębiorstwa państwowego w spółkę oraz sprzedaż jej akcji obywatelom polskim i zagranicznym. Na pierwotnym rynku akcji prywatyzowanych przedsiębiorstw państwowych przewiduje się jednakże pewne ograniczenia w zakresie udziałów, dotyczących zarówno podmiotów krajowych jak i zagranicznych. Chodzi o uniknięcie zebrania kontrolnych pakietów akcji i o doprowadzenie do możliwie dużego rozproszenia akcji na pierwotnym rynku. W pierwszym etapie prywatyzowania będą wybrane najlepsze przedsiębiorstwa państwowe. Konieczna będzie więc profesjonalna ocena stanu przedsiębiorstwa oraz przeprowadzona zgodnie ze standardami światowymi wycena jego majątku. W pierwszej prywatyzacji wycenę taką mają przygotowywać wyspecjalizowane zachodnie firmy przy współudziale polskich firm consultingowych. Ze względów motywacyjnych pracownikom prywatyzowanego przedsiębiorstwa państwowego przysługiwałby zakup do 20 proc. akcji na zasadach preferencyjnych.

Drugą drogą dokonywania przekształceń własnościowych jest tzw. prywatyzacja upadłościowa, polegająca na sprzedaży zbankrutowanych przedsiębiorstw w całości, wyodrębnionych ich części lub składników majątkowych (maszyn, urządzeń itp.) Powyższym założeniem przeciwstawia się koncepcja uspołecznienia przedsiębiorstw państwowych (koncepcja samorządowa). Zwolennicy modelu samorządowego dążą do uzyskania dla samorządu pracowniczego pełni praw wynikających z ekonomicznego i prawnego tytułu własności. Miałyby to nastąpić poprzez uwłaszczenie lub wykup akcji. Uwłaszczenie jest tu rozumiane

jako przyznanie nieodpłatnie pełni praw własności samorządowi reprezentującemu załogę przedsiębiorstwa. W nurcie koncepcji samorządowej zauważa się także odejście od metody uwłaszczeniowej na rzecz wykupu przedsiębiorstwa przez jego pracowników. Fundusz przedsiębiorstwa państwowego jest podzielony obecnie na tzw. fundusz założycielski oraz fundusz przedsiębiorstwa. Wykup następowalby w momencie zgromadzenia przez pracowników równowartości obecnego funduszu założycielskiego. Połowa wpłacanego na rzecz państwa podatku liczonego od funduszu założycielskiego wpływałby na fundusz wykupu przedsiębiorstwa przez załogę. W ten sposób zwolennicy koncepcji samorządowej pragną pokonać problem braku zasobów finansowych w rękach załóg. Jest to forma na wpół ekonomiczna i uwłaszczeniowa. U podstaw tej koncepcji leży założenie, iż samorząd załogi jest najdojrzalszą konstrukcją, zdolną przejąć jednocześnie funkcje właściciela oraz przedsiębiorcy. Twierdzi się też, iż nikt w Polsce nie mógł zgromadzić kapitału, który miałby znaczenie w procesie prywatyzacji. Praca była bowiem bardzo nisko opłacana, a kapitałem obracało państwo. Jedynie nieliczni obywatele polscy byli w stanie zgromadzić kapitał, w przeważającej mierze w sposób nielegalny. Tylko oni oraz inwestorzy zagraniczni dysponują odpowiednim kapitałem. Dlatego przyszłym właścicielem przedsiębiorstwa powinna być załoga.

Ten sposób rozumowania jest bardzo rozpowszechniony w niektórych kręgach pracowników, a także w grupie posłów reprezentujących zarówno pewne odłamy związku zawodowego „Solidarność”, jak i byłych związków.

■ Pewną odmianą koncepcji samorządowej (również stojącą w opozycji do koncepcji neoliberalnych) jest idea akcjonariatu pracowniczego rozumiana w szczególności jako ESOP, czyli amerykański model pracowniczej własności akcji. Zwolennicy tej koncepcji postulują sprzedaż akcji prywatyzowanych przedsiębiorstw państwowych przekształcanych w jednoosobowe spółki Skarbu Państwa na rynku nabywców ograniczonym do pracowników danego przedsiębiorstwa. Nie występuje tu założenie o uwłaszczeniu. Otwarta pozostaje kwestia kredytowania zakupu udziałów przez pracowników w swoim przedsiębiorstwie. Analogie do systemu ESOP w Stanach Zjednoczonych są tu nieadekwatne ze względu na brak wyspecjalizowanych instytucji finansowych zdolnych do kredytowania oraz brak środków w budżecie państwa na ten cel. Realizacja idei akcjonariatu pracowniczego możliwa jest do urzeczywistnienia jedynie w przypadku

małych przedsiębiorstw o stosunkowo niewielkim majątku. Nierozwiązany pozostaje problem przedsiębiorstw dużych, w których pracownicy byłiby w stanie nabyć jedynie niewielki procent udziałów.

Koncepcje samorządowe są bardzo popularne wśród załóg, które prywatyzację kojarzyły (bezpodstawnie) z możliwością uwłaszczenia lub stworzenia akcjonariatu pracowniczego. Nastroje takie są skutecznie podtrzymywane przez głosy skrajnie populistyczne oraz związki zawodowe utworzone przez PZPR po rozwiązaniu „Solidarności” w stanie wojennym. Należy także podkreślić, że „Solidarność” w momencie swojego powstania w 1980 roku silnie propagowała ideę własności samorządowej. Obecnie jednak, w wyniku przejęcia władzy przez „Solidarność” rozumianą jako ruch społeczny i tworzącą nowy rząd możliwość przeciwstawienia się propozycjom Biura Pełnomocnika Rządu ds. Przekształceń skutecznie zmalała. Idee te jednak głęboko utkwiły w świadomości społecznej.

Uchwalona 13 lipca ustawa o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych dotyczy jedynie dwóch najbardziej spektakularnych dróg prywatyzacji:

a) sprzedaży akcji przez public offering oraz b) likwidacji przedsiębiorstwa państwowego.

Inne formy prywatyzacji to

- reprivatyzacja – zwrot mienia bezprawnie przejętego przez państwo;
- prywatyzacja mienia komunalnego, a więc mienia, które od niedawna znajduje się w gestii samorządów lokalnych
- tak zwana mała prywatyzacja, czyli sprzedaż indywidualnym inwestorom sklepów, barów, restauracji.

Kilka tygodni przed uchwałą Sejmu rozpoczęto prace nad stworzeniem wzorców działania, które wynikają z ustawy prywatyzacyjnej. Procedura taka została jednakże opracowana tylko na około pół roku (tzw. prywatyzacja pilotażowa). Założono, iż do pierwszych prywatyzacji wybrane będą przedsiębiorstwa możliwie najlepsze, gwarantujące nabywcy akcji wysokie zyski kapitałowe (capital gains). Chodziło przede wszystkim o skuteczne uruchomienie procesu prywatyzacji, a jednocześnie o osiągnięcie efektu propagandowego.

Po przeanalizowaniu ok. 100 firm wybranych zostało wstępnie do pierwszych prywatyzacji 12 przedsiębiorstw (budowlanych, odzieżowych, meblarskich, spożywczych, elektronicznych, szklarskich, farmaceutycznych i obuwniczych). Od marca do czerwca zlecono polskim i zachodnim firmom consultingowym dokonanie głębokiej analizy ekonomiczno-finansowej tych przedsiębiorstw oraz przedstawienia pro-





pozycji dotyczących sposobu prywatyzowania. Po przekształceniu przedsiębiorstwa w spółkę Skarbu Państwa ogłoszony będzie przetarg dla firm consultingowych na przygotowanie i przeprowadzenie procesu prywatyzacji. W pierwszych prywatyzacjach będą to firmy consultingowe, audytorskie i spółki inwestycyjne, które dokonały wstępnych analiz ekonomiczno-finansowych. Firma przeprowadzająca prywatyzację odpowiedzialna będzie za dokonanie wyceny przedsiębiorstwa, określenie struktury akcjonariuszy, przygotowanie prospektu oraz dystrybucję akcji. Jest to procedura prywatyzowania firm poprzez sprzedaż publiczną akcji (public offering). Należy jednak oczekiwać zainteresowania ze strony indywidualnych inwestorów polskich i zagranicznych sposobem prywatyzowania poprzez likwidację przedsiębiorstwa państwowego (przede wszystkim średnich i małych). Mała prywatyzacja jest już obecnie realizowana poprzez likwidację wielkich państwowych przedsiębiorstw handlowych oraz sprzedaż pojedynczych sklepów lub zakładów usługowych.

W lipcu i sierpniu br. trwały prace nad stworzeniem finansowych elementów przyspieszenia procesu prywatyzacji. Ze względu na:

- niewielkie zasoby finansowe społeczeństwa,
- przyznanie prawa do zakupu akcji tylko polskim inwestorom indywidualnym oraz firmom prywatnym (przedsiębiorstwa państwowe są tego pozbawione),

c) brak polskich inwestorów instytucjonalnych typu pension funds czy prywatnych firm ubezpieczeniowych należy stworzyć mechanizmy uniemożliwiające zahamowanie popytu na akcje prywatyzowanych przedsiębiorstw. W tym celu planuje się:

- udzielanie kredytu nabywcom akcji
- sprzedaż części akcji inwestorom zagranicznym
- wykup pod zastaw, czyli leverage buy-out
- rozdzielanie wśród obywateli bezpłatnych bonów kapitałowych uprawniających do zakupu akcji
- tworzenie instytucji finansowych wspomagających proces prywatyzacji, takich jak Towarzystwo Inwestycji Wspólnych oraz Bank Prywatyzacji, czyli polskich inwestorów instytucjonalnych.

Gromadzone przez Towarzystwo Inwestycji Wspólnych środki inwestowane będą w akcje prywatyzowanych przedsiębiorstw, rozkładając jednocześnie ryzyko poprzez zróżnicowanie portfela akcji.

Zadaniem Banku Prywatyzacji byłoby przejmowanie akcji od ministerstwa, ich sprzedaż, wymiana na obligacje Tow. Inw. Wspólnych, wspomaganie finansowe typu leverage buy-out oraz kredytowanie nabywców akcji. Pierwsza giełda (Giełda Warszawska) ma powstać w początkach 1991 roku. Jednocześnie przygotowana jest ustawa o obrocie papierami wartościowymi oraz o powołaniu Komisji Papierów Wartościowych.

* * *

Zakończony został etap prac legislacyjnych oraz tworzenia otoczenia instytucjonalnego dla przeprowadzenia procesu prywatyzacji w Polsce. Zwyciężyła koncepcja prywatyzacji stworzona w Biurze Pełnomocnika Rządu ds. Przekształceń Własnościowych, oparta na względnie sprawdzonych wzorcach prywatyzacji w ok. 80 krajach świata. Należy jednakże podkreślić, że jest to dopiero pierwszy etap na drodze systemowych zmian w gospodarce. Najprawdopodobniej w tym roku przeprowadzonych zostanie 20 do 30 prywatyzacji. Szacunki dotyczące pierwszej połowy 1991 roku mówią o liczbie 50-60 prywatyzacji typu public offering. Pozostaje jednak pytanie o reakcję i zainteresowanie ze strony społeczeństwa zakupem akcji i innych papierów wartościowych. Nie ma przecież w społeczeństwie polskim tradycji lokowania oszczędności w papierach wartościowych. Na te i inne pytania trudno udzielić teraz wyczerpującej odpowiedzi.

lipiec-sierpień 1990 Maciej Trybuchowski

* Opracowano na podstawie materiałów Biura Pełnomocnika Rządu ds. Przekształceń Własnościowych. Od redakcji: z nadesłanego materiału publikujemy jedynie fragmenty; całość znajdzie się w broszurze „Prywatyzacja. Ile warte jest Twoje przedsiębiorstwo?” – wkrótce dostępnej w redakcji i w sieci „Ruch”.

O partycypację pracowników w zarządzaniu (*)

Udział pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem należy uznać za trwałe osiągnięcie cywilizacyjne. Pozwala on wyeliminować, a w każdym razie osłabić, alienację pracowników względem swego zakładu pracy, osłabić przeciwieństwo między pracą a kapitałem.

Nie wydaje się możliwe wycofanie się w Polsce z praktyki udziału pracowników w zarządzaniu.

Udział pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem jest celowy, a nawet konieczny, jednakże konkretna postać tego udziału przyjęta w Polsce wymaga obiektywnego, „sine ira et studio”, rozpatrzenia. Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, jako stowarzyszenie nie związane z interesami określonej grupy społecznej, może być właściwym miejscem przynajmniej zainicjowania dyskusji w tym zakresie.

Obecnie, po zmianie w Polsce ustroju polityczno-społecznego, nie ma potrzeby rozpatrywania instytucji samorządu jako platformy walki społeczeństwa z ósrodkami władzy politycznej. Głównym kryterium oceny samorządności pracowniczej powinien być jej wpływ na efektywność działalności przedsiębiorstw. Posiłkowym kryterium oceny powinno być samopoczucie załóg fabrycznych, które w efekcie ma również wpływ na tę efektywność.

Wyrażamy przekonanie, że dojrzał już czas dokonania pogłębionej analizy funkcjonowania samorządu pracowniczego w polskich przedsiębiorstwach i wyciągnięcia z niej wniosków praktycznych w zakresie realizacji w nich funkcji zarządzania. Obecna sytuacja jest wysoce niekorzystna, utrudniając zastosowanie się przedsiębiorstw do nowych mechanizmów i warunków gospodarowania, staje się w coraz większym stopniu

hamulcem ich rozwoju, a nawet powodem ich upadku.

Obecny system zarządzania w przedsiębiorstwach państwowych wykazuje następujące główne mankamenty:

■ Rady pracownicze składają się najczęściej z ludzi przypadkowych, nie mających odpowiedniego przygotowania do zarządzania przedsiębiorstwem, a zarządzanie powszechnie uważa się w świecie za rzecz bardzo trudną, wymagającą odpowiedniej wiedzy, doświadczenia praktycznego i stosownych predyspozycji.

Radom pracowniczym brak jest najczęściej niezbędnych kompetencji merytorycznych do realizacji funkcji zarządzania przedsiębiorstwem.

■ Rady pracownicze, wbrew założeniom, nie pełnią w wystarczającym stopniu roli zbiorowego przedsiębiorcy, a – obok związków zawodowych – arty-

kulują głównie prawa i interesy załogi, kierując się często jej doraźnymi, krótkookresowymi korzyściami, podczas gdy powszechnie wiadomo, że w obecnych czasach konieczne jest przy podejmowaniu decyzji rozpatrywanie spraw gospodarczych w długim horyzoncie czasowym.

■ Członkowie rad pracowniczych nie odpowiadają za swe kolegalne decyzje dotyczące węzłowych problemów przedsiębiorstwa. Brak tej odpowiedzialności znaczący jest kandydacyjnością rad pracowniczych.

■ Dyrektor przedsiębiorstwa, zwłaszcza od nowelizacji ustawy o przedsiębiorstwie państwowym, która nastąpiła 21 III 1990 r., nie ma warunków do realizacji funkcji zarządzania przedsiębiorstwem. Charakterystyczną cechą obecnej sytuacji w polskich przedsiębiorstwach jest walka o władzę między dyrektorem a radą pracowniczą. W skrajnych przypadkach

Adam Peszko

Przedsiębiorstwo a perspektywy zmian w otoczeniu

Dr inż. A. Peszko, po wieloletniej praktyce zarządzania organizacjami gospodarczymi, jest wykładowcą w Instytucie Organizacji i Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Krakowie.

Podstawowym zadaniem zarządzania przedsiębiorstwem jest zapewnienie rozwoju firmy, sceptycy natomiast twierdzą, że w naszych aktualnych warunkach za sukces należy uznać samo przetrwanie. Bez względu na to, czy chodzi o rozwój, czy tylko przetrwanie, istota strategii sprowadza się do działań dostosowawczych organizacji do otoczenia w sposób zapewniający osiągnięcie zamierzonych celów.

Zgodnie z najwyższą cenioną obecnie w naukach organizacji i zarządzania koncepcją zarządzania strategicznego, każda organizacja winna mieć

ambicje przewidywania zmian w otoczeniu, aby uwzględniając swoje mocne strony w porę wykorzystywać pojawiające się w otoczeniu okazje.

W naszych warunkach możliwość przewidywania zmian w otoczeniu jest wyjątkowo trudna. Posiadający na początku roku tak powszechne poparcie społeczne „program Balcerowicza” zaczyna już trzeszczeć w szwach i nie wiadomo, co zostanie z niego na koniec roku. Przyjmijmy więc trochę inne podejście i nie rezygnując całkowicie z ambicji przewidywania zmian spróbujmy w niektórych obszarach sformułować wobec otoczenia politycznego postulaty, wynikające z potrzeby stworzenia pewnego minimum możliwości skutecznego zarządzania przedsiębiorstwami. Będziemy się przy tym ściśle trzymać naszych realiów gospoda-

rczych, patrząc z zazdrością na kraje gospodarczo rozwinięte, gdzie zmiany w otoczeniu dotyczą głównie dwu zagadnień: tempa powszechniania zintegrowanych komputerowo technologii produkcji i eskalacji szybkodziennych współczesnych rynków zbytu zwanych szumpeteriańskimi, od nazwiska ekonomisty Josepha Schumpetera, który jeden z pierwszych dostrzegł wartość twórczej destrukcji w walce konkurencyjnej.

Otoczenie przedsiębiorstwa, które mamy zamiar rozpatrywać, należy w zasadzie traktować globalnie, ale dla celów praktycznych musimy je podzielić na pewne sektory obejmujące otoczenie: ekonomiczne, techniczne, polityczno-prawne i socjokulturowe.

Otoczenie ekonomiczne obejmuje zarówno makroekonomiczne zmiany na rynkach światowych jak kursy pod-



O PARTYCYPACJE...

można nawet mówić o ubezwłasnowolnieniu dyrektora przez samorząd pracowniczy.

■ Niewystarczająco klarowny jest podział kompetencji między organami samorządu pracowniczego a związkami zawodowymi. Występuje nakładanie się pól kompetencyjnych związków zawodowych i organów samorządowych, co jest źródłem konfliktów i napięć w przedsiębiorstwach.

Już wieloletnie doświadczenia jugosłowiańskie z samorządowym zarządzaniem przedsiębiorstwem i krótsze polskie doświadczenia nie są zachęcające. Samorządowy model w Jugosławii przysparza coraz więcej problemów i jest jedną z przyczyn trudności gospodarczych w tym kraju. Model ten nie jest stosowany w innych krajach, można więc stwierdzić, że nie jest to model sprawdzony pod względem swojej efektywności w szerszej, międzynarodowej skali. Można natomiast podejrzewać, że

idea pełnej samorządności pracowniczej jest wielką, choć piękną, utopią.

Wyrażamy przekonanie, że należy w ogóle zarzucić samo

określenie „samorządność pracownicza”, a na jego miejsce wprowadzić określenie „udział (partycypacja) pracowników w zarządzaniu”, co – w przeciwieństwie do samorządności pracowniczej – oznacza uznanie, że pracownicy nie są jedyną siłą sprawczą w zarządzaniu, tylko jedną z tych sił. Pierwszą siłą sprawczą w zarządzaniu jest kadra kierownicza (menedżerska) przedsiębiorstwa, a zwłaszcza jego dyrektor. Byłby to model zarządzania przedsiębiorstwem, który można by określić jako menedżersko-partycypacyjny.

Jeżeli przyjmie się menedżersko-partycypacyjny model zarządzania, to należy inaczej niż dotychczas określić kompetencje rady pracowniczej. Kompetencje te powinny być ograniczone do spraw bezpośrednio dotyczących pracowników, a więc warunków pracy, płac i spraw socjalnych, przy czym należy tu zachować wyraźny podział kompetencyjny między radę pracowniczą a związkami zawodowymi.

Sprawy długookresowej strategii przedsiębiorstwa i zarządzanie bieżące muszą się

znaleźć w wyłącznych kompetencjach kadry kierowniczej.

W tym obszarze organ pracowniczy może mieć tylko kompetencje opiniotwórcze. W sprawnym zarządzaniu zakres kompetencji musi być dostosowany do zakresu obowiązków i odpowiedzialności. Nieprzestrzeganie tej zasady prowadzi do niesprawności zarządzania.

Zarządzanie menedżersko-partycypacyjne jest możliwe we wszystkich przedsiębiorstwach, niezależnie od ich formy własności. W ten sposób wpływ pracowników na zarządzanie nie będzie automatycznie wyłączony z chwili sprywatyzowania przedsiębiorstwa, jak to ma miejsce wówczas, gdy mamy do czynienia z samorządnością. A przecież стоимy w Polsce przed szeroką prywatyzacją przedsiębiorstw państwowych. Powinno to być poważnym argumentem dla zwolenników tzw. opcji samorządowej na rzecz modyfikacji dotychczasowego modelu samorządności. Opóźnianie wprowadzenia tej modyfikacji stanie się przeszkodą w realizacji polityki prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych.

Należy podjąć prace projektowe nad zróżnicowaniem form (modeli) partycypacji załóg fabrycznych w zarządzaniu przedsiębiorstwami.

W różnych warunkach właściwe, korzystne mogą być odmienne formy tej partycypacji, na przykład inne w przedsiębiorstwie o 100% kapitale państwowym, inne w firmach państwowo-prywatnych, a jeszcze inne w firmach całkowicie prywatnych. Czynnikiem różnicującym powinna też być wielkość przedsiębiorstwa i ewentualnie jego terytorialne rozczłonkowanie. Wśród tych form należy przewidzieć realizację koncepcji współzarządzania przez załogę poprzez udział członków rady pracowniczej w radzie nadzorczej, której powołanie byłoby korzystne dla usprawnienia zarządzania przedsiębiorstwami.

Sekretarz Rady
doc. dr hab. Eulalia Skawińska
Przewodniczący Rady
prof. dr hab. Stanisław Sudol

* Stanowisko Rady Naukowej Oddziału Toruńskiego Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa zatytułowane: „Samorządność pracownicza” publikujemy bez części wstępnej.

stawowych walut, cen niektórych surowców oraz zmiany w bezpośrednim otoczeniu wynikające z działalności rządu, konkurentów rynkowych, dostawców i odbiorców, rynku pracy i możliwości pojawienia się wyrobów substytutowych. Z największym w naszych warunkach prawdopodobieństwem można przewidywać zmiany w makroskali, bowiem dostępne są niezbędne materiały publikowane obecnie dosyć powszechnie w fachowych periodykach, a nawet w prasie codziennej. Znacznie trudniej ocenić możliwości zmian w bezpośrednim otoczeniu przedsiębiorstwa.

zowanych, elastycznych systemów produkcji. W każdej dziedzinie znajdują się pewne grupy towarów nie nadających się do produkcji w komputerowo zintegrowanych systemach produkcji – tylko to stanowi naszą szansę w najbliższej perspektywie.

O programach automatyzacji produkcji w Polsce będzie można myśleć, gdy nauczymy się efektywnie produkować w warunkach niskich technologii. Jeżeli poszczególnym przedsiębiorstwom uda się w najbliższych latach unowocześnić procesy technologiczne, będzie to jeszcze jeden dowód, że wyjątki potwierdzają regułę.

Uwzględniając powyższe, należy założyć przeprowadzenie w najbliższym okresie radykalnych zmian w otoczeniu polityczno-prawnym przedsiębiorstw państwowych, umożliwiających zarządzanie nimi do czasu zrealizowania – przewidywanego jako rozwiązanie docelowe – programu prywatyzacji. Bardzo niekorzystny wpływ na perspektywiczny rozwój sytuacji gospodarczej kraju ma również gwałtowne ograniczanie eksportu towarów wysoko przetworzonych do Związku Radzieckiego. Rynek wschodni stanowił tradycyjnie (nie tylko w ostatnim 45-leciu) korzystny rynek

...takiego chaosu w zarządzaniu jeszcze nigdy w naszych przedsiębiorstwach nie było.

Problem zasadniczy tkwi w tym, czy rząd zdecyduje się na szersze wprowadzenie elementów strategii podaźowej i jakich mechanizmów do tego użyje. Od tych decyzji zależy sytuacja finansowa przedsiębiorstw, a w ślad za tym postawy krajowych konkurentów, dostawców i sytuacja na rynku pracy. Pewne jest natomiast, że na krajowym rynku ciągle będą obecne substytutowe wyroby pochodzenia zagranicznego po konkurencyjnych cenach. Można się również spodziewać, że rząd nie dopuści ponownie do wysokiej inflacji, dzięki czemu nie będzie kłopotów z dostawcami, lecz utrzymywać się będą trudności ze zbytem towarów. Jeżeli natomiast twardy program gospodarczy rządu ulegnie załamaniu, gospodarka ponownie pograży się w inflacyjny chaos.

Łatwiejszy do przewidywania jest natomiast rozwój sytuacji w otoczeniu technicznym. Niestety, z góry należy przyjąć, że na stosowanie w kraju rewelacji technologicznych w najbliższych latach nie ma co liczyć. Utrzymywać się będzie powszechny brak środków na rozwój, a kapitał z krajów rozwiniętych gospodarczo nie będzie u nas inwestował w stopniu znaczącym w rozwój produkcji, gdyż zainteresowany jest głównie możliwościami zbytu swoich towarów. Nie bez wpływu na ten stan rzeczy jest ciągłe utrzymywanie się Polski w grupie krajów o największym poziomie ryzyka gospodarczego. Czy w tej sytuacji w ogóle warto interesować się otoczeniem technicznym? Zdecydowanie tak. Szansa naszego przemysłu tkwi w znajdowaniu nie pokrytych towarami obszarów na rynkach krajów rozwiniętych gospodarczo, które pojawiają się również w warunkach wysoko zautomaty-

We współczesnym świecie zacieśnia się zależność między polityczno-prawnym a ekonomicznym sektorem otoczenia. Powszechnie stosowana jest preferencyjna polityka celna, następują zmiany ustrojów państw powodujące zamknięcie lub powstanie nowych rynków zbytu, coraz większego znaczenia nabiera problem zadłużenia wielu krajów, utrzymywane są zakazy importu i eksportu. Wszystko to musi być uwzględniane przy kształtowaniu strategii zarządzania przedsiębiorstwem. Dochodzi do tego (nie znane w krajach rozwiniętych gospodarczo) prowadzenie w przedsiębiorstwach otwartej walki politycznej powodującej bieżące straty ekonomiczne i obniżenie długofalowego zaangażowania zawodowego pracowników. Postulaty wyprowadzenia polityki z zakładowej pracy, do czego zobowiązywał się obecny rząd, nie zostały niestety spełnione. Wśród dużej części kadry kierowniczej przedsiębiorstw panuje zgodna opinia, że takiego chaosu w zarządzaniu jeszcze nigdy w naszych przedsiębiorstwach nie było. Znajduje to niestety potwierdzenie w gwałtownym, znacznie większym niż przewidywały założenia rządowe, spadku produkcji w roku bieżącym. Pozbawienie fachowej kadry menedżerskiej w przedsiębiorstwach państwowych możliwości odpowiedzialnego decydowania o ekonomice przedsiębiorstwa przez całkowite podporządkowanie amatorskiemu zespołowi samorządu pracowniczego dyrektora, łącznie z prawem odwołania szefa w każdej chwili, powoduje niepowetowane szkody gospodarcze i wyklucza możliwość poprawy efektywności ekonomicznej produkcji.

dla naszych towarów i kiedyś był bazą budowy polskiego przemysłu tekstylnego. Należałoby to uwzględnić w spodziewanych korektach polityki gospodarczej rządu.

Przy badaniu zmian w socjokulturowym sektorze otoczenia przedsiębiorstw na świecie uwzględnia się głównie prognozy demograficzne oraz tendencje wzrostu poziomu kulturowego społeczeństwa, powodujące przeznaczanie większej części dochodów na zaspokajanie potrzeb kulturalnych. W naszej sytuacji oddziaływanie tego drugiego czynnika równoważone będzie spadkiem stopy życiowej i koniecznością przeznaczania większej części dochodów na zaspokojenie potrzeb podstawowych. Należy natomiast zwrócić uwagę na jeszcze jeden element, nie występujący w rozwiniętych krajach zachodnich, a mianowicie jakie będzie tempo zmian ukształtowanej w ostatnim 45-leciu postawy roszczeniowej załóg pracowniczych? Odpowiedź na to pytanie zależy przede wszystkim od, omawianej uprzednio w sektorze polityczno-prawnym otoczenia, perspektywy zmian w samorządowym systemie zarządzania przedsiębiorstwem.

Przedstawione trudności i uwarunkowania zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa stawiają bardzo ostre wymagania przed doбором strategicznych celów organizacji, ale to stanowi już oddzielny problem, zależny bezpośrednio od poziomu wiedzy fachowej i ogólnej kierownictwa przedsiębiorstw.

Wojciech Kabarowski

Nowa logika wytwarzania

(ekonomia możliwości odpowiedzi na zapotrzebowania rynkowe)

Dr inż. W. Kabarowski – Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

Systemy wytwarzania reprezentują zasadniczą część osobowych i finansowych aktywów przedsiębiorstwa przemysłowego. Do niedawna jednak były one postrzegane przez zarządzających jako posiadające centralne znaczenie dla skuteczności przedsiębiorstwa w walce konkurencyjnej na rynku. Znajdowało to swoje uzasadnienie w uwarunkowaniach konwencjonalnego wytwarzania – głównie w postaci ścisłego związku pomiędzy typem produkcji i strukturą produkcyjną – determinujących wybór strategii wytwarzania (2). Sfery produkcji nie traktowano więc jako źródło strategicznych opcji, mogących stanowić o pozycji przedsiębiorstwa na rynku. W konwencjonalnych warunkach wytwarzania decyzje produkcyjne stanowiły zbiór rutynowych poleceń, dających się łatwo delegować w dół organizacji. Wyznacznikiem racjonalności był długotrwały trend w kierunku specjalizacji maszyn i urządzeń, niski koszt jednostkowy, produkcja masowa itp.

W czasach, gdy o efektywności wytwarzania stanowiły przede wszystkim: sztuka, siła i manualne zdolności, związany z nim proces informacyjny zawierał się w ludzkim mózgu. Pracownicy, a nie maszyny, posiadali konieczną wiedzę i doświadczenie. Mechanizacja produkcji wbudowała niezbędną wiedzę w specjalizowane maszyny i urządzenia w postaci hardware'owego sterowania. Były one zazwyczaj szybsze i dokładniejsze niż ludzie, ale także droższe i mniej elastyczne niż obrabiarki konwencjonalne. Dzisiejsze zaawansowane technologie wytwarzania, bazując na sterowaniu komputerowym, odwracają ten długi, historyczny trend w kierunku specjalizacji maszyn i urządzeń i kładą nacisk na specjalizację oprogramowania przy wykorzystaniu wielozadaniowych obrabiarek. Połączenie wielozadaniowych maszyn i urządzeń ze specjalizowanym oprogramowaniem sprawia, że przepływ produkcji, nawet w przypadku produkcji małoseryjnej, upodabnia się coraz bardziej do przepływu w procesach chemicznych. Równie ważne jest to, że elastyczność tak zorganizowanego systemu produkcyjnego otwiera nowe rynki oraz możliwości pozyskiwania nowych klientów

i kanałów dystrybucji. Podstawowe różnice pomiędzy konwencjonalnym i zintegrowanym komputerowo środowiskiem produkcyjnym zestawiono w tabeli 1.

Komputery i programowalne technologie wytwarzania zmieniają zasadniczo naturę przedsiębiorstwa, a utwalane na przestrzeni lat pryncypia ekonomiki i organizacji produkcji przestają być aktualne. Proces zmian trwa oczywiście nie od dzisiaj. Jako cezurę czasową przyjmuje się rok 1954, kiedy to w laboratoriach MIT na zlecenie US Air Force powstała pierwsza obrabiarka sterowana numerycznie (3). Jednak dopiero w ostatnim okresie wskutek ogromnego przyspieszenia technologicznego zmiany te nabrały znaczenia.

Transformację reguł gry w ekonomice i organizacji przedsiębiorstwa, prowadzącą do wzrastającej roli wytwarzania, stymulują następujące kierunki przemian:

- globalna internacjonalizacja działalności gospodarczej, tzn. konkurencji, rynków zbytu, produkcji, technologii i innowacji,

- odchodzenie od produkcji masowej standardowych wyrobów i zastępowanie jej produkcją małoseryjną zróżnicowanych i wyrafinowanych wyrobów, dopasowanych do indywidualnych gustów odbiorców,

- skracanie cykli życia wyrobów,

- wzrastanie stopnia złożoności i technologicznego zaawansowania wyrobów.

Ich siłą motoryczną są zmiany, nawzajem się wspomagające, które zachodzą równoległe w sferze żądań i w sferze możliwości ich spełnienia:

- z jednej strony obserwuje się szybki wzrost zastosowań wspomaganych komputerowo technologii wytwarzania, których głównym wyróżnikiem jest elastyczność,

- z drugiej strony następuje wzrost zamożności społeczeństw wielu krajów, co wpływa na wzrost wyrafinowania gustów odbiorców i stanowi wyzwanie dla producentów wykorzystania potencjału elastycznych technologii wytwarzania w celu ich zaspokojenia.

Tabela 1

Porównanie charakterystycznych cech konwencjonalnej technologii wytwarzania i wytwarzania zintegrowanego komputerowo

Wyróżniki technologii konwencjonalnej	Wyróżniki technologii CIM
Ekonomia skali produkcji	Ekonomia możliwości odpowiedzi na zapotrzebowania rynkowe
Krzywe uczenia	Skrócony cykl życia produktu
Specjalizacja zadań	Wielozadaniowe wyposażenie
Praca jako społeczna aktywność	Systemy „bezludne”
Możliwość rozdzielenia kosztów	Brak takiej możliwości
Standaryzacja	Różnorodność
Elastyczność i różnorodność – drogie i nieefektywne	Elastyczność i różnorodność – przynoszące profit
Prowadzą do koncepcji przedsiębiorstwa o następujących cechach charakterystycznych	
Centralizacja	Decentralizacja
Duże zakłady	Zdezagregowane zdolności produkcyjne
Sztywne linie produkcyjne	Elastyczność
Standardowe konstrukcje produktów	Zindywidualizowane (dopasowane do indywidualnych gustów odbiorców) produkty
Wąski zakres zmian i duża stabilność	Innowacje i zdolność reakcji
Zapasy używane jako bufor	Produkcja na zlecenie
Specjalizacja produkcji jako główna koncepcja organizacyjna	Szeroki zakres możliwości produkcyjnych
System seryjny	System przepływu

Źródło: (1)

Zbigniew Martyniak

Ewolucja organizacji pracy

Prof. dr hab. Zbigniew Martyniak – Akademia Ekonomiczna, Kraków.

Badacze francuscy J.H.Jacot i G.Lajoinie wyróżniają następujące poziomy postępu organizacyjnego:

1. organizacja rzemieślnicza,
2. organizacja przedtaylorowska,
3. organizacja taylorowska (standardowa),
4. neotaylorizm,
5. organizacja posttaylorowska (3, s. 33-34).

Wymienione poziomy organizacji wprawdzie osiągały apogeum upowszechnienia w pewnym cyklu historycznym, dają się jednak zaobserwować współcześnie, występując z różnym nasileniem w zależności od dziedziny działalności, zaawansowania techniczno-ekonomicznego kraju itp.

Autorzy francuscy odnoszą swoją klasyfikację w zasadzie tylko do organizacji produkcji i bliżej charakteryzują trzy ostatnie poziomy postępu organizacyjnego. Kryteriami różnicowania poziomów są: zakres podziału pracy, sposób zarządzania produkcją i metody motywacji.

Standardowa organizacja taylorowska charakteryzuje się daleko idącą specjalizacją i rozdrobnieniem pracy (jeden człowiek – jedna operacja). W ramach tego poziomu organizacji normy pracy są ustalane na podstawie pomiarów chronometrażowych, poprzedzonych na ogół badaniem metod

pracy. Następuje formalizacja procedur w zakresie planowania operatywnego, rozdziału robót i kontroli wykonania. Ta ostatnia ma zazwyczaj charakter inspekcyjny. Zadania stanowiskowe są bardzo rozdrobnione i powtarzalne. Cykle operacji są relatywnie krótkie, a rytm pracy – z reguły narzucony przez mechaniczny transport międzyoperacyjny. Motywacja zasadza się przede wszystkim na sankcjach wobec pracowników mało wydajnych. Istotną rolę odgrywa motywacja ekonomiczna posiadająca z reguły charakter sposobów wynagradzania stymulujących indywidualnie. Stawki płac dla stanowisk wykonawczych są w standardowej organizacji taylorowskiej mało zróżnicowane. Premie za wydajność, stanowiące ruchomą część płacy, posiadają znaczny udział w płacy całkowitej.

Organizacja neotaylorowska, która może być nazwana – chyba bardziej adekwatnie – organizacją typu „human relations”, różni się od organizacji taylorowskiej przede wszystkim zakresem podziału pracy. Zamiast daleko idącej parcelizacji pojawia się rozszerzenie pracy (układ horyzontalny) i wzbogacanie pracy (układ wertykalny). W rezultacie powstaje sytuacja typu: jeden człowiek – zbiór operacji. Ulega likwidacji rytm przymusowy i zostaje zastąpiony rytmem zależnym od pracownika przy wydłużonym cyklu realizacji zadań. Normy czasu dla opera-

cji wypierane są przez tablice normatywów elementarnych, na podstawie których ustala się normatywy czasu dla określonych rodzajów robót. Usprawnień w metodach pracy nie mogą być narzucane, lecz wymagają testowania i korygowania przez bezpośrednich wykonawców. Dla organizacji typu „human relations” charakterystyczne jest też to, że średni poziom kwalifikacji pracowników wykonawczych jest wyższy niż w organizacjach taylorowskich. Wzrasta znaczenie autokontroli. W motywacji istotną rolę zaczyna odgrywać rzeczywisty autorytet kierowników. Premiami indywidualnymi wyróżnia się szczególnie zasługi wykonawców, wydajność natomiast nagradzana jest premiami zespołowymi. Kładzie się nacisk na rozwój „jakości życia w pracy”.

Organizacja posttaylorowska – według terminologii autorów francuskich – jest w istocie organizacją zhumanizowaną. Jeśli w organizacji typu „human relations” jeden pracownik realizuje zbiór operacji uzyskanych na drodze rozszerzenia i/lub wzbogacania pracy, to w organizacji zhumanizowanej grupa pracowników realizuje produkt lub jego część (zespół, podzespół itp.). W związku z tym organizacja cechuje się elastycznością i poliwalencją. W miejsce stanowisk stacjonarnych, dominujących w poprzednio omówionych poziomach postępu organizacyjnego, obserwuje się zjawis-

NOWA LOGIKA WYTWARZANIA



Tradycyjne, niskokosztowe oraz standardowo-produkcyjne strategie wypierane są przez nowe preferencje klientów i nowe strategie wytwarzania, które chcą te preferencje realizować. Są to strategie oparte na wspomaganych komputerowo technologiach wytwarzania i ich potencjale, kładąc szczególny nacisk na szybkość reakcji, elastyczność i szerokie możliwości produkcyjne – główne wyróżniki technologii: CAD, CAM i CIM. Rzeczywista obietnica programowalnych technologii wytwarzania leży nie w użyciu ich jako innego, być może bardziej luksusowego narzędzia ulokowanego w konkretnym miejscu procesu produkcyjnego (który poza tym pozostaje nie zmieniony), lecz w ich zdolnościach do integracji z przyległymi operacjami oraz z całym systemem sterowania.

Fabryka przyszłości staje się z wolna rzeczywistością. Praktyka zastosowań zintegrowanych komputerowo systemów wytwarzania dowodzi, że jej główne problemy nie leżą już w sferze techniki i technologii, a są natury organizacyjnej.

Klucza do zrozumienia potencjału fabryki przyszłości dostarcza ekonomia możliwości odpowiedzi na żądania rynkowe, wypierająca dominującą dotychczas w przedsiębiorstwie ekonomię skali produkcji.

Ekonomia możliwości odpowiedzi na żądania rynkowe jest terminem określającym właściwość zaawansowanych technologicznie systemów wytwarzania, zgodnie z którą obniżka kosztów produk-

cji związana jest bardziej z zakresem możliwości produkcyjnych danego przedsiębiorstwa niż ze skalą jego produkcji. Ma ona miejsce wówczas, kiedy taniej jest, przy użyciu danego wyposażenia produkcyjnego, wytwarzać zróżnicowaną gamę produktów, niż wytwarzać tylko jeden produkt bądź szereg produktów, ale w odrębnych liniach produkcyjnych.

Niech jako przykład posłuży centrum obróbkowe – wielozadaniowa obrabiarka sterowana numerycznie. Może ono z taką samą efektywnością obrabiać dziesięć takich samych detali, jeden po drugim, lub po jednym detalu z dziesięciu różnych grup pod optymistycznym warunkiem, że w pamięci komputera sterującego pracą centrum znajdują się programy obróbki wszystkich tych części.

ko mobilności operatorów posiadających wielorakie kompetencje. Regulację wykonawstwa zapewnia informatyka. Struktury hierarchiczne ulegają spłaszczeniu, gdyż decydującą rolę odgrywa autodyscyplina i autokontrola. W konsekwencji odpowiedzialność osobista staje się głównym czynnikiem motywacji. W organizacji zhumanizowanej obserwuje się też nawrót do wynagrodzenia za kwalifikacje (płace czasowe). Następuje też rozwój form stowarzyszeniowych dla komunikacji wewnątrzgrupowej i stworzenia warunków do partycypacji w zarządzaniu (koła jakości i grupy postępu).

Omówione poziomy postępu organizacyjnego w sferze produkcji manifestowały się również – z pewnymi modyfikacjami – w sferze prac administracyjno-biurowych, tyle tylko, że z półwiekowym opóźnieniem. Jeśli standardowa organizacja taylorowska swoje apogeum upowszechnienia przeżyła w skali światowej w pierwszym ćwierćwieczu XX stulecia, to tayloryzacja biur dokonuje się w latach 1960-1975 wraz z postępującą komputeryzacją. R. Eksl i A. Sole wymieniają następujące główne tendencje, jakie w tym okresie zarysowały się w organizacji prac administracyjno-biurowych:

- 1) parcelacja, rozdrabnianie pracy,
- 2) intensyfikacja pracy,
- 3) zwiększenie kontroli pracy,
- 4) zmniejszenie samokontroli i inicjatywności pracowników administracyjno-biurowych,
- 5) niepełne wykorzystanie umiejętności pracowników (1, s. 315).

Wraz z postępującą komputeryzacją właściwe przetwarzanie danych przejmują komputery, natomiast procesy obsługi zewnętrznej charakteryzują się daleko idącą dezagregacją operacji. Osobno wykonuje się takie

czynności jak: kodowanie, kontrola kodowania, wprowadzanie danych itp.

Większe uzależnienie człowieka od urządzenia obsługiwane w warunkach komputeryzacji powoduje wzrost intensywności pracy. Równocześnie komputer przejmuje wiele czynności kontrolnych. Przykładowo tekst wprowadzany do procesora tekstowego nie musi być bezbłędny, gdyż liczne niedokładności, takie jak „czeski błąd”, zniekształcenia pojedynczych liter czy nierównomierny margines – są korygowane automatycznie.

Skomputeryzowanie głównych czynności wykonywanych w procesach prac administracyjno-biurowych „odkwalifikowało” szczebel wykonawczy. Nie jest to jednak proste odkwalifikowanie. Zmniejszyły się co prawda znacznie wymagania w zakresie posiadanego wykształcenia i doświadczenia zawodowego, ale jednocześnie wzrosły wymagania natury psychomotorycznej, jak np. zręczność manualna.

Po roku 1975 obserwuje się w skali światowej drugą fazę komputeryzacji prac administracyjno-biurowych, dla której charakterystyczna jest antyteza organizacyjna przemian właściwych dla fazy pierwszej (1960-1975). Okazało się, że nadmierna specjalizacja i rozdrobnienie prac administracyjno-biurowych spowodowały wydłużenie procesów informacyjnych, a co za tym idzie – kontrolnych. Z drugiej strony dehumanizacyjny wpływ pracy nadmiernie uproszczonej i powtarzalnej powodował wśród części personelu dążność do powodowania umyślnych awarii sprzętu informatycznego bądź do porzucania pracy, często bez wcześniejszego wypowiedzenia (1, s. 317). Dlatego też począwszy od drugiej połowy lat 70. daje się zauważyć tendencję integrowania pracy biuro-

wej powiązaną z procesami decentralizacyjnymi. Preferowana jest wszechstronność zawodowa w związku z wprowadzeniem wzbogaconej pracy zespołowej, znanej pod nazwą grup semiautonomicznych lub grup partnerskich. J. Ewans ukazuje zarysowaną wyżej ewolucję organizacji prac administracyjno-biurowych na przykładzie wprowadzania do przedsiębiorstw amerykańskich procesorów tekstowych (2). Początkowo najczęściej powstawały odrębne, centralne dla danej instytucji działy przetwarzania tekstowego, analogiczne do spotykanych dawniej hal tradycyjnych maszyn piszących. Tego rodzaju organizacja sprzyjała maksymalnemu wykorzystaniu urządzeń przetwarzających, lecz z drugiej strony powodowała degradację zawodu sekretarki – korespondentki, której praca w nowych warunkach sprowadzała się do „wystukiwania tekstu na klawiaturze, nie mając natomiast nic wspólnego z różnorodnymi zadaniami natury administracyjnej” (2). Później zaczęły powstawać tzw. satelitarne komórki przetwarzania tekstowego, usytuowane w ramach poszczególnych służb. Ostatnie wreszcie rozwiązanie, stosowane coraz powszechniej, polega na wprowadzeniu systemu zdecentralizowanego. W systemie tym procesory tekstowe znajdują się w poszczególnych sekretariatach i są obsługiwane na przemian z wykonywaniem innych, zróżnicowanych czynności administracyjnych.

Zbigniew Martyniak

1. EKSL R., SOLE A.: *Stratégies d'automatisation, organisation du travail et relations sociales dans les grandes entreprises du tertiaire*, „Le Travail Humain” 1979, nr 2.

2. EVANS J.: *Wpływ komputeryzacji na miejsce pracy*, „Informatyka” 1983, nr 6.

3. JACOT J.H., LAJOINIE G.: *Modes d'organisation et technologie*, Lyon 1988.

NOWA LOGIKA WYTWARZANIA

Relację pomiędzy ekonomią skali produkcji a ekonomią możliwości odpowiedzi na żądania rynkowe można zapisać również w sposób sformalizowany. Zapisując zróżnicowanie produkcji przedsiębiorstwa jako wektor:

$$X = (x_1, x_2, \dots, x_n)$$

a funkcję kosztu jako:

$$K(X)$$

to:

a) w przypadku, gdy:
 $K(\alpha X) < \alpha K(X)$ dla każdego składowego $\alpha > 1$, mamy do czynienia z ekonomią skali produkcji,

b) w przypadku, gdy:
 $K(x^1 + x^2) < K(x^1) + K(x^2)$ dla każdego z dwóch wektorów wyjściowych $x^1, x^2 > 0$, funkcja kosztu obrazuje ekonomię możliwości odpowiedzi.

Innymi słowy, ekonomia możliwości odpowiedzi pozwala na niskokosztowe zróżnicowanie wyjść systemów produkcyjnych. Jej logiczne konsekwencje składają do pewnych uogólnień dotyczących zaawansowanego technologicznie przedsiębiorstwa:

■ większość kosztów stanowią koszty stałe, które zbliżyć się będą asymptotycznie do 100 proc. kosztów wydziałowych,

■ czas powtórzenia produkcji (stąd też i koszt) staje się pomijalnie mały od chwili, gdy czas przebrojenia maszyn sprowadza się praktycznie do przeczytania przez komputer programu obróbki,

■ krzywe uczenia mają płaski kształt,

już od chwili, gdy program obróbki danej detalu zostanie zweryfikowany,

■ poziom wydatków na oprogramowanie, zdolności komunikacyjne i utrzymanie systemów sterowanych numerycznie jest wysoki.

Wojciech Kabarowski

1. GOLDHAR J.D., JELINEK M.: *Plan for Economies of Scope*, Harvard Business Review, November-December 1983.

2. KABAROWSKI W.: *Elastyczna automatyzacja produkcji a sfera zarządzania*, Przegąd Organizacji nr 11/87.

3. QUAIN M., TOWNSEND J.: *Factory Automation*, Wertheim & Co., INC., New York, 1981.

Przyszłość

Krzysztof Zielnicki

oparta na kulturze organizacyjnej (I)

Autor jest studentem Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

Okres od odkrycia do wprowadzenia wynalazku staje się coraz krótszy (1). Na skomercjalizowanie fotografii potrzebowano 112 lat, telefonu 56 lat, telewizora 15 lat, na wyprodukowanie bomby atomowej tylko 6 lat, a tranzystora tylko 3 lata. Otoczenie staje się coraz bardziej zmienne, a wymagania stawiane przed ludźmi coraz wyższe. Pozostaje odpowiedź na pytanie, czy ludzie te wymagania spełniają. Można ją sprowadzić do trzech sprostżeń:

1. Sto lat materialnego postępu w niezwykle istotny sposób zmieniło potrzeby nowoczesnego człowieka (2). Inny jest sposób ubierania, jedzenia, styl życia. Na software przeznaczają się 70 proc. pieniędzy wydawanych na informatykę. Warunkuje to coraz większą rolę ludzkiego umysłu w życiu nowoczesnych społeczeństw. Dla 75 proc. Amerykanów samorealizacja stała się jedną z ważniejszych wartości przy podejmowaniu pracy. Wyższe niż kiedyś wykształcenie dało ludziom możliwości większego wyboru. Podobne zmiany dostrzeżono także w wielu rozwiniętych krajach, jak: Wlk. Brytania, RFN, Japonia, Szwecja, Izrael (3).

2. Nowoczesna gospodarka, aby utrzymać swoją konkurencyjność musi wykorzystać

zmiany zachodzące w sferze ludzkich wartości. Wymaga to budowy zupełnie innych, opartych na nowych zasadach organizacji gospodarczych. Rozwinięta w latach siedemdziesiątych teoria gier zniszczyła logikę taylorowskiego systemu gospodarczego. Pokazała, że uczestnicy organizacji mają różne, często sprzeczne interesy. Pojawił się wówczas problem, jak wyegzekwować realizację misji firmy (4). Na to pytanie ma odpowiedzieć stosunkowo nowy termin jakim jest kultura organizacyjna.

3. Między nowoczesną organizacją a człowiekiem powstało sprzężenie zwrotne: postęp materialny wpłynął na wartości i potrzeby człowieka; człowiek wpływa poprzez swoje działania na poziom postępu materialnego. Z tego wynika, że najważniejszym zadaniem staje się zapewnienie występowania tego sprzężenia.

Te trzy sprostżenia wskazują na konieczność innego spojrzenia na rolę uczestników w organizacji.

Podstawowym problemem staje się stworzenie organizacji jak najlepiej wykorzystującej zdolności pracowników.

Coraz bardziej zróżnicowane problemy często uniemożliwiają stosowanie stałych procedur ich rozwiązywania, a hierarchiczny proces podejmowania decyzji staje się zawodny. Zmienne

otoczenie powoduje, że często decyzje muszą być podejmowane przez pracowników wykonawczych na bazie zinternalizowanych norm i wartości organizacyjnych. Stąd wynika coraz większe znaczenie kultury organizacyjnej wartości te kształtującej.

Pragnę zaprezentować funkcjonowanie organizacji opartej na kulturze organizacyjnej jako najlepiej wykorzystującej zdolności swoich uczestników. Można to uczynić w kilku punktach:

I. Podstawowe zasady niezbędne dla funkcjonowania efektywnej organizacji (zasada feedbacku, norma wzajemności i pamięć społeczną).

II. Wyodrębnienie czterech podstawowych sił działających na każde przedsiębiorstwo.

III. Fazy działania przedsiębiorstwa (planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrolowanie) przy wykorzystaniu założeń z p. I i II.

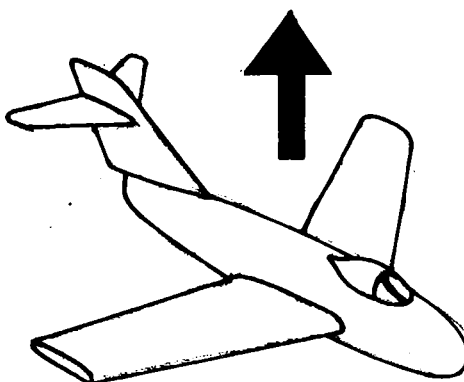
IV. Określenie zakresu zmiennych, na jakie musi oddziaływać kierownictwo przy kształtowaniu kultury organizacyjnej.

Rozwinięcie powyższych punktów pozwoli na przedstawienie kluczowych zagadnień relacji między uczestnikami a organizacją opartą na kulturze organizacyjnej.

I. Podstawowym pytaniem, na które należy sobie odpowiedzieć, jest pytanie skąd

OBCIĄŻENIE
INSTYTUCJONALNE

PRAKTYKA
ZARZĄDZANIA



NIECHĘĆ DO ZMIAN
(SIŁA GRAWITACJI)

AMBICJE
KIEROWNICTWA

Źródło: S. BRANDT - „Entrepreneuring in Established Companies”, DOW JONES - IRWIN, HOMEWOOD, 1986

małe, przedsiębiorcze firmy biorą swój zapal, kreatywność i innowacyjność. Otóż, wynika to przede wszystkim z poczucia, iż jesteśmy częścią tego, co robimy. Każdy z uczestników zdaje sobie sprawę ze swojej niezbędności. Wie, że przedsiębiorstwo bez jego wysiłków nie osiągnie sukcesu. Nie istnieje system, który zabezpieczałby firmę przed ludzkimi błędami i pomyłkami. Każdy z uczestników uczy się na swoich błędach. Podstawowym hasłem staje się hasło: Nie możesz czuć się zwycięzcą, jeśli nie miałeś szansy przegranej.

Ludzie pozostają w firmie, ponieważ praca satysfakcjonuje ich i widzą jej rezultaty. W ten sposób dochodzimy do sformułowania podstawowej zasady sprzężenia zwrotnego (feedbacku) między ludzkim działaniem a rezultatami tego działania. Ludzka natura potrzebuje sprzężenia zwrotnego, ludzki umysł operuje czymś w rodzaju serwo mechanizmu (informacje z zewnątrz modyfikują działanie człowieka). W. Ouchi określa stan wielu zachodnich korporacji zerowym stanem umysłowym (mental state of zero) (5). Powstaje on wówczas, gdy kierownictwo firmy organizuje warunki zbyt dobre, aby opuścić firmę i zbyt dobrze zorganizowane, aby wykazać jakkolwiek inicjatywę.

Istotę sukcesu firmy dostrzegli Blanchard i Johnson (6) w prostym stwierdzeniu: „Tak naprawdę to nikt nie pracuje dla nikogo poza sobą. Pomagając ludziom pracować dla siebie pomóżemy naszej firmie.” Podstawowym zatem wyzwaniem staje się stwierdzenie: rezultaty i ludzie, ludzie i rezultaty.

Organizacja firmy ma się stać nie przeszkodą dla rozwoju jednostek, ale płaszczyzną ten rozwój umożliwiającą.

Ludzie muszą widzieć rezultaty. Jakiego rodzaju mają to być rezultaty? Dla wielu pracowników bardzo istotnym rezultatem ich pracy jest wynagrodzenie. Jest to podstawa, bez której budowa jakiegokolwiek efektywnej kultury jest niemożliwa. Nie można od ludzi zarabiających bardzo mało wymagać pożądaných zachowań organizacyjnych. Jest to ważna przesłanka dla budowy efektywnej kultury organizacyjnej w Polsce. Możliwość jej kształtowania jest większa raczej w małych, innowacyjnie nastawionych przedsiębiorstwach prywatnych niż w dużych, niewydajnych, nisko opłacających pracowników przedsiębiorstwach państwowych.

Inny charakter będą miały bodźce finansowe dla robotników (system premii, akcjonariat pracowniczy), inne dla personelu urzędniczego, a jeszcze inne dla pracowników badawczych. Muszą mieć jednak jedną cechę wspólną: nie mogą się sprowadzać do jednorazowo wypłacanej sumy za osiągnięcia poprzedniego roku. „Agresywny”, zróżnicowany system zachęt może pomóc w jak najefektywniejszym wykorzystaniu pracowników.

Pracownik musi widzieć rezultat swego działania szybko (tzw. szybki feedback). Jeśli informacja o rezultatach działania

sprowadzi się do wygłaszanego na koniec roku przemówienia o dokonaniach firmy, wówczas jest zerwane sprzężenie działanie-rezultat. Podstawą jego istnienia jest informacja. W najlepszych firmach np. każdy wie, co się w niej dzieje.

Stephen Cabot wymienia 5 błędów pracodawców, które powodują wzrost znaczenia związków zawodowych (7):

a) pracownicy otrzymują tylko minimum informacji o kondycji firmy, jej celach, pozycji finansowej, wielkości sprzedaży;

b) zmiany w wyposażeniu, polityce firmy są podejmowane bez żadnych wyjaśnień dla pracowników;

c) kluczowe decyzje są podejmowane bez wiedzy o realnych potrzebach pracowników;

d) szef używa raczej nacisku zamiast wykorzystywania zdolności przywódczych;

e) ignorowanie niezadowolonych swoich pracowników.

Z tego wynika, że tradycyjne, sformalizowane kanały informacji w nowoczesnej organizacji muszą stracić na znaczeniu. Bardzo użyteczne są w tym, oprócz zasady sprzężenia zwrotnego, dwa pojęcia wprowadzone przez W. Ouchiego (8): norma wzajemności (norm of reciprocity) i pamięć społeczna (social memory).

Cechą każdego człowieka jest egocentryzm (self-interest). Jest to niezbywalna cecha każdego człowieka. Podejmując jakiegokolwiek działanie oczekujemy przychylności drugiej strony w bliższej lub dalszej przyszłości. Niezbędna jest do tego pamięć społeczna, tzn. przekonanie, że zachowanie jednostki zostanie zapamiętane i odzwiecznione w przyszłości. Społeczeństwo poprzez pewną opcję, jeżeli jego wybór zostanie zapamiętany i zrefundowany w przyszłości. Te dwie zasady powinny odgrywać bardzo istotną rolę w modyfikowaniu niepożądanych zachowań uczestników organizacji. Muszą oni mieć świadomość, że ich zachowanie nie zostanie zapomniane. Dopiero w tych warunkach można dążyć do pełniejszego wykorzystania pracowników. Herzberg argumentuje, że (9):

„Jeżeli ma się kogoś do pracy, trzeba w pełni wykorzystać wszystkie jego zdolności. Jeżeli nie można tego zrobić, należy się pracownika pozbyć – albo automatyzując pracę, albo powierzając ją komuś o mniejszych zdolnościach.” Autor uważa, że

jedyną prawdziwą motywacją jest stawianie przed pracownikiem trudnych i odpowiedzialnych zadań.

Wymienione przeze mnie pojęcia (feedback, social memory, norm of reciprocity) są integralną częścią kultury organizacyjnej. Pozostaje zatem problem, jak kształtować kulturę zawierającą powyższe elementy. Otóż, wydaje się je łączyć niezwykle istotna rola informacji o organizacji i jej otoczeniu. Jest to wyraźna wskazówka dla projektowania struktur organizacyjnych. Wynika z niej konieczność minimalizacji ograniczeń przepływu informacji. Jest to niezbędna przesłanka dla budowy organizacji opartej na kulturze organizacyjnej. Niemniej, należy zdać sobie sprawę z od-

działywania na organizację kilku sił, zmniejszających lub zwiększających jej efektywność.

II. Rozkład tych sił został przedstawiony na rysunku. Wyróżniamy wśród nich: praktyka zarządzania (managing practices); aspiracje kierownictwa (ambition leadership); niechęć do zmian (resistance to change); obciążenie instytucjonalne (institutional drag). Rozmieszczenie tych sił prowadzi do wielu użytecznych pytań, np. czy rozwój firmy jest generowany głównie przez siły „postępowe” czy poprzez niewielkie znaczenie sił „zachowawczych”, jak zapewnić równowagę pomiędzy tymi siłami itp. Niemniej jednak wniosek wydaje się oczywisty – przy rozpatrywaniu (analizie) organizacji należy uwzględnić wszystkie cztery czynniki, ponieważ żadnego z nich nie można wyeliminować (można jedynie zredukować lub spotęgować). Praktyka zarządzania – wzrastająca zmienność otoczenia powoduje nieskuteczność tradycyjnej praktyki opartej na strukturze hierarchicznej. Wymaga to nowego podejścia do procesu planowania, motywowania, organizowania i kontrolowania.

Aspiracje kierownictwa – wynikają niewątpliwie z cech osobowych osób sprawujących kierownictwo. Efektem tych aspiracji jest produktywność zachowanie, przedsiębiorczość w najszerszym, pozytywnym tego słowa znaczeniu. Głównym problemem staje się pytanie, jak wykorzystać potencjalne możliwości tkwiące w każdym członku organizacji.

Niechęć do zmian – jest immanentną cechą ludzkiej osobowości. Przy omawianiu tego zjawiska użyteczna jest analogia do prawa bezwładności Newtona: ciało pozostaje w stanie ruchu lub spoczynku dopóki nie jest wytrącone z tego stanu przez zewnętrzną siłę działającą na nie. E. Whitmont (10) przetransmitował to prawo na język psychologii. W psychologii bezwładność jest postrzegana jako tendencja do przyzwyczajenia i rutyny, jest podstawą stabilności i ciągłości, które stanowią istotę świadomości. Każda wewnętrzna lub zewnętrzna zmiana wywołuje opór, z tego wynika więc, że siła oddziałującego impulsu musi być równa lub większa niż siła oporu.

Obciążenie instytucjonalne – wynika najczęściej z nieadekwatności struktur w stosunku do rzeczywistych potrzeb organizacji. Schemat pozwala na uświadomienie sobie zagrożeń i szans współczesnej organizacji, wskazuje, jakie siły przyczyniają się do jej sukcesów i niepowodzeń. Wynika z tego jeden ważny wniosek:

Dominującą rolę w budowie kultury organizacyjnej odgrywają ambicje przywódców i wynikająca stąd praktyka zarządzania.

Wyraźny wydaje się związek pomiędzy aktywnością kierownictwa a umożliwieniem działania zasad zawartych w p.l. Stanowią one pewien ideał, do którego powinni zmierzać przywódcy oraz kreują pewną filozofię zarządzania. Ta oparta na ogólnych zasadach filozofia przejawia się w konkretnych rozwiązaniach doty-





czących wszystkich faz działania organizacji. Tego właśnie dotyczy punkt III.

III. Główną przyczyną pojawienia się nowej filozofii zarządzania jest wzrastająca zmienność otoczenia wymagająca od organizacji szybkiej reakcji. Tradycyjny przepływ informacji od „góry” do „dolu” i vice versa powoduje opóźnienie w czasie między zaistniałym stanem a podjęciem decyzji. We względnie spokojnym otoczeniu takie opóźnienie nie ma znaczenia, natomiast w warunkach znacznej zmienności zbyt późna decyzja może decydować o „być albo nie być” organizacji. Wymaga to decentralizacji procesu decyzyjnego – jego głębszego „zepchnięcia” w organizację i dotyczy to decyzji podejmowanych we wszystkich sferach działalności przedsiębiorstwa. Bardzo wyraźnie można to dostrzec na przykładzie błędów planowania w korporacjach. Planowanie w tradycyjnym ujęciu jest szeroko rozpowszechnionym wśród menedżerów sposobem zrozumienia i wpływania na otoczenie. W dziesiątkach raportów, wykresów, tabel widzą oni sposób na redukcję niepewności. Jest to satysfakcjonujące, ale to tylko iluzja. Raporty mogą powiedzieć o tym, co było, rzadko możemy się z nich dowiedzieć, co będzie. Spowodowało to powstanie nowej formuły planowania opartego na otoczeniu (environment-based planning). Zakłada ona uwzględnienie wszystkich głównych czynników wpływających na organizację. Niestety, wszystkie czynniki nie mogą być uwzględnione, ponieważ jutro w turbulentnym otoczeniu przynosi zawsze niespodzianki. Ansoff wprowadził w związku z tym

pojęcie strategicznych niespodzianek (strategic surprises).

Składają się one z czterech elementów (11): zdarzenia pojawiają się nagle, nieoczekiwanie; powoduje to powstanie nowych problemów, w których przedsiębiorstwo ma małe doświadczenie; błąd firmy wpływa niekorzystnie na jej pozycję finansową lub powoduje utratę szans rozwojowych; zdarzenia w otoczeniu zachodzą na tyle szybko, że nie mogą być rozwiązane za pomocą normalnych procedur postępowania.

Kombinacja tych czterech elementów powoduje poważne problemy, czyniąc dotychczasowe plany nieskutecznymi. Z powyższych rozważań wynikają konkretne implikacje dla działalności organizacji:

- 1) większy udział uczestników w planowaniu poprzez redukowanie poziomych i pionowych barier pomiędzy komórkami organizacyjnymi oraz poprzez przekształcanie komórek planowania. Miałyby one charakter zadaniowy (powoływane dla rozwiązania konkretnego problemu);
- 2) informowanie pracowników o celach i zadaniach przedsiębiorstwa.

P. Drucker stwierdził, że „zarządzanie przez cele działa, jeśli pracownicy rozumieją cele”. Możliwość ich zrozumienia daje udział w planowaniu. Autor widzi przyszłość firmy nie w wyspecjalizowanych agendach planistycznych, ale w odbywanych od czasu do czasu zebraniach. Ich uczestnicy

nie byłoby dobierani, uczestniczyliby w nich każdy chętny do podzielenia się uwagami o przedsiębiorstwie. Dominującą wartością w tej metodzie stają się dobre intencje uczestników, dokumentacja jest ograniczona do minimum, w proces planowania jest wciągnięta jak największa liczba pracowników. W coraz bardziej niepredyktywnej rzeczywistości musi nastąpić przesunięcie ze strategii do taktyki. Planowanie musi raczej wytworzyć umiejętność szybkiej reakcji niż rezultaty w postaci wskaźników do wykonania; 3) dłuższa perspektywa planowania.

Pozornie ten punkt wydaje się sprzeczny z punktem poprzednim, należy więc zdać sobie sprawę z różnicy między tradycyjnym planowaniem strategicznym a planowaniem z niespodziankami. Tradycyjne planowanie dąży raczej do ucieczki od niespodzianek (surprise avoidance), niż do określenia marginesu swobody na ich występowanie. Jest to postawa obronna i często jej skutkiem jest powstanie sfery nieciągłości między przedsiębiorstwem a otoczeniem. Z tego punktu widzenia szczególnie krytykowana jest krótkookresowa orientacja korporacji amerykańskich. Wyznacznikiem ich sukcesu staje się wysokość zysku osiągniętego na koniec roku.

Te trzy punkty służą zwiększeniu roli uczestników organizacji, wskazują, że

suma wiedzy uczestników o przedsiębiorstwie jest większa niż wiedza kierownictwa.

Jednocześnie określają pożądany kierunek badań nad postrzeganiem zmienności otoczenia przez przedsiębiorstwa.

Dość ciekawą klasyfikację zmian w otoczeniu zastosował H.I. Ansoff. Zdarzenia w otoczeniu klasyfikuje on wg trzech zmiennych i każdej z nich przypisuje określoną liczbę punktów od 1 do 5. Suma punktów pozwala określić, jak przedsiębiorstwo postrzega zmienność otoczenia.

- I. Znajomość zdarzeń
 - 1 znane z przeszłości
 - będące prostą ekstrapolacją trendu
 - nie związane z trendami, ale uwzględnione w prognozach
 - 5 zupełnie nieprzewidziane
- II. Szybkość zmian
 - 1 otoczenie jest spokojne, przedsiębiorstwo w pełni może reagować na jego zmiany
 - szybkość zmian jest równa szybkości reakcji przedsiębiorstwa (przedsiębiorstwo nadal kontroluje sytuację)
 - zmiany zachodzą szybciej niż możliwość reakcji na nie (przedsiębiorstwo ma ograniczoną możliwość
 - 5 kontrolowania sytuacji)
- III. Postrzeganie przyszłości
 - 1 zdarzenia z przeszłości są powtarzane w przyszłości
 - zdarzenia są prognozowalne
 - prognozowalność zagrożeń i szans
 - częściowa prognozowalność zagrożeń i szans
 - 5 nieprognozowalność

Ansoff przeprowadził te badania wśród

ponad tysiąc dyrektorów firm zachodnich. Wykazały one zaskakującą zgodność. Zmienność otoczenia postrzegali oni na poziomie od 3.5 do 4.5 punkta. Ansoff konkluduje: „oznacza to znaczną nieciągłość, zmiany zachodzą szybciej niż reakcja firm, zdarzenia są tylko częściowo przewidywalne. Prezydent Truman powiedział kiedyś: „Jeśli nie możesz znieść gorąca, wyjdź z kuchni”.

Ważne ostrzeżenie dla współczesnych menedżerów: jeśli nie potrafisz działać w turbulentnym otoczeniu, oddaj kierownictwo innym.

Tak wysoko postrzegana zmienność otoczenia narzuca sposób organizacji przedsiębiorstwa. Nie ściśle określone obowiązki, ale elastyczna reakcja na zmiany otoczenia staje się wyznacznikiem sukcesu współczesnej firmy. Decyzja często musi być podjęta przez bezpośredniego odbiorcę sygnału z otoczenia. Reakcja otoczenia na decyzję uczestnika wydaje się być najlepszą formą kształtowania i modyfikowania norm i wartości organizacyjnych, ponieważ umożliwia w pełni zachodzenie sprzężenia zwrotnego człowiek-rezultat-człowiek. Wykorzystanie tej zasady można wywodzić dostrzec w propozycjach budowy nowoczesnych organizacji. Konieczność ewolucji w tym kierunku zawarta jest w propozycjach rozwiązań organizacyjnych P. Druckera (12). Stwierdza on, że dotychczas w zarządzaniu miały miejsce niejako dwie rewolucje: – pierwsza z nich miała miejsce w latach 1895-1905 i oznaczała przejście zarządzania z rąk właścicieli do rąk profesjonalnych menedżerów;

– druga z nich stworzyła korporację o dominującej obecnie strukturze (zdecentralizowaną, z centralnym personelem obsługi, rozwiniętym zarządzaniem personelem).

Obecnie nadchodzi trzecia rewolucja. Będzie to przesunięcie z organizacji dyrektywno-kontrolnej (command-control organization) do organizacji opartej na informacji (information-based organization). W nich to właśnie szczególną rolę będą odgrywać wysoko kwalifikowani specjaliści o znacznym zakresie kompetencji w swojej dziedzinie.

cdn. Krzysztof Zieliński

1. J.GOŚCIŃSKI: *Cykl życia organizacji*, PWE, Warszawa, 1989
2. S.BRANDT: *Entrepreneurship in Established Companies: Managing Toward the Year 2000*, Dow Jones-Irwin, Homewood, 1986
3. *Work and Human Values: An International Report on Jobs in the 1980s and 1990s*, Aspen Institute for Humanistic Studies, New York, 1983
4. zob. K.OBLÓJ: *Zarządzanie, ujęcie praktyczne*, PWE, Warszawa, 1986
5. W.OUCHI: *The M-Form Society*, Addison-Wesley Publishing Company, 1984
6. K.BLANCHARD, S.JOHNSON: *One Minute Manager*, Berkeley Books, New York, 1983
7. za S.BRAND: jw.
8. za W.OUCHI: jw.
9. F.HERZBERG: *One More Time: How Do You Motivate Employees?*, Harvard Business Review, styczeń-luty 1968
10. E.WHITMONT: *The Symbolic Quest*, Barrie and Rockliff, London, 1969
11. H.ANSOFF: *Implanting Strategic Planning*, Prentice Hall, New York, 1984
12. P.DRUCKER: *The Coming of the New Organization*, Dialogue 4/88

Zbigniew J. Adamkiewicz

Ile wart jest twój biznes?

Z. J. Adamkiewicz – Katedra Rachunkowości Uniwersytetu Łódzkiego.

Poniżej – fragment artykułu prezentującego wycenę wartości przedsiębiorstw opartą na przepływach gotówkowych (cash flow valuation). Całość, dokładnie wyjaśniająca metodę, wraz z przykładami zawarta jest w wydanym przez „Przegląd Organizacji”, numerze specjalnym pt. „Prywatyzacja. Ile wart jest Twój biznes?”. (Red.)

(...) Uproszczone obliczenie cash flow przyjmuje, że wszystkie dochody są wpływami, a wszystkie koszty oprócz amortyzacji są wydatkami. Ponieważ wynik finansowy przedsiębiorstwa stanowi różnicę pomiędzy jego dochodami i kosztami, zatem cash flow wyznaczyć możemy jako sumę wyniku finansowego i amortyzacji za dany okres. Jednakże przyjęcie w rachunkowości jako założenia podstawowego zasady memoriałowej (accrual basis) powoduje, że w danym okresie nie wszystkie koszty stanowią wydatek dla przedsiębiorstwa (np. zużycie w produkcji materiałów zakupionych na kredyt) i nie wszystkie dochody stanowią wpływy (np. zapłata należności z tytułu sprzedaży po upływie pewnego czasu od momentu dokonania transakcji sprzedaży). Stąd dokładniejsze ustalenie wartości cash flow za dany okres może być dokonane w następujący sposób:

Zysk przed opodatkowaniem i z wyłączeniem odsetek od kapitałów obcych

- (-) Podatki
- (+) Amortyzacja
- (-) Zwiększenie kapitału pracującego
- (-) Nakłady kapitałowe

= CASH FLOW

Pod pojęciem kapitału pracującego rozumie się różnicę pomiędzy bieżącymi aktywami i bieżącymi zobowiązaniami. Wyznaczenie przewidywanych wartości cash flow wymaga ustalenia:

- planowanej stopy wzrostu sprzedaży,
- marży zysku operacyjnego,
- dodatkowego zapotrzebowania na kapitał trwały,
- dodatkowego zapotrzebowania na kapitał pracujący.

Obliczenie wartości cash flow powinno objąć okresy, w których spodziewany jest dodatkowy zwrot, to znaczy zwrot większy niż koszt kapitału firmy. Przy wyznaczaniu okresu dodatkowych zwrotów należy wziąć pod uwagę takie czynniki jak, wprowadzenie nowego produktu, posiadane technologie, opatentowane produkty, cykl życia produktu, posiadane kanały dystrybucji itp. Bez względu na to jak daleką przyszłość obejmuje projekcja przepływów gotówkowych, część wartości przedsiębiorstwa zostanie wygenerowana poza okresem projekcji. Jeżeli prognoza nasza obejmuje okres 5-letni, to przy założeniu kontynuacji

działania przez przedsiębiorstwo (going concern assumption) możemy spodziewać się, że znaczna część wartości przedsiębiorstwa ukryta jest w wartości rezydualnej (residual value) poza okresem prognozy. Wartość rezydualną wyznacza się przy ostrym założeniu, że wszystkie inwestycje dokonane poza okresem projekcji przyniosą zwrot równy kapitałowi firmy. Innymi słowy, przedsiębiorstwo znajdzie się w stanie równowagi, w którym będzie generowało jedynie minimalny zwrot wymagany przez inwestorów. Wzrost sprzedaży nie spowoduje przyrostu wartości dodatkowej. Wartość rezydualną wyznacza się jako iloraz zysku operacyjnego przedsiębiorstwa dla ostatniego prognozowanego okresu do kosztu kapitału firmy. Użycie do obliczeń zysku operacyjnego przedsiębiorstwa (zysku przed potrąceniem nakładów inwestycyjnych) nie zaś wartości cash flow uzasadnione jest przyjęciem założenia, że poza prognozowanym okresem wszelkie dodatkowe inwestycje przyniosą zwrot równy jedynie kosztowi kapitału (będą zatem posiadały wartość terażniejszą netto NPV równą zero i stąd nie wpłyną na wartość przedsiębiorstwa). Obliczenia te zakładają, że koszt zachowania istniejącego majątku trwałego równy jest amortyzacji i zawarty jest w obliczeniach jako pomniejszenie zysku operacyjnego.

Wycena wartości przedsiębiorstwa metodą cash flow wymaga również ustalenia czynnika dyskontującego. Za czynnik dyskontujący może być przyjęty średni ważony koszt kapitału firmy, który odzwierciedla rynkową stopę zwrotu wymaganą przez właścicieli i inwestorów zewnętrznych w proporcji do wielkości ich inwestycji. Koszt ten oparty jest na trzech głównych elementach: strukturze kapitału (relatywnych udziałach kapitału własnego i obcego), koszcie kapitału obcego po opodatkowaniu i koszcie kapitału własnego. Koszt kapitału firmy obliczany jest według wzoru:

Koszt kapitału = % kapitału obcego

- koszt kapitału obcego + % kapitału własnego ● koszt kapitału własnego.

Dla wyznaczenia właściwej struktury kapitału firmy należy dokonać obliczeń wartości rynkowej kapitału obcego i kapitału własnego. Obliczenia oparte są na aktualnej wartości rynkowej, nie zaś na wartości

księgowej bądź bilansowej, ponieważ przedsiębiorstwo musi wypracować konkurencyjne stopy zwrotu dla inwestorów zewnętrznych i właścicieli w stosunku do bieżących wartości rynkowych. Obliczenie kosztu kapitału przedstawimy na przykładzie spółki akcyjnej MY i WY. Spółka MY i WY posiada następujące źródła finansowania aktywów:

	Wartość rynkowa
Kapitał akcyjny:	
1 mln akcji zwykłych o wartości nominalnej 1 zł każda	1.80 zł
100 tys. akcji uprzywilejowanych 6% o wartości nominalnej 0.50 zł każda	0.46 zł
Obligacje:	
o łącznej wartości nominalnej 500 tys. zł oprocentowane 8% w skali rocznej	97 zł za 100 zł nominalnych
Długoterminowe kredyty bankowe: 250 tys. zł, oprocentowane 13% w skali rocznej	

Przez ostatnich kilka lat realna stopa dywidendy na akcjach zwykłych pozostaje na niezmiennym poziomie. Bieżąca dywidenda wynosi 0.3 zł na jedną akcję. Stopa podatkowa – 50%. Od ostatniej płatności zobowiązań dla posiadaczy obligacji spółki upłynęło 5 miesięcy.

- 1) Koszt kapitału własnego
A) Akcji zwykłych

$$K_p = \frac{D \times (1 + g)}{P} + g$$

gdzie:

- D – bieżąca dywidenda na 1 akcję,
- P – bieżąca cena rynkowa 1 akcji,
- g – stopa wzrostu dywidendy.

$$K_p = \frac{0.3(1 + 0)}{1.8} + 0 = 0.167 = 16.7\%$$

- Cena rynkowa akcji zwykłych 1 mln akcji ● 1.80 zł 1.8 mln zł.
B) Akcji uprzywilejowanych





$$K_p = \frac{C}{P}$$

gdzie:

C – roczny procent zysku,
P – bieżąca cena rynkowa.

$$K_p = \frac{0.06}{0.46} = 0.130 = 13\%$$

Cena rynkowa akcji uprzywilejowanych
= 100 tys. akcji x 0.46 zł = 46 tys. zł.

2) Koszt kapitału obcego

A) Obligacji

Przy obliczeniach musimy uwzględnić fakt, że posiadaczom obligacji należne jest oprocentowanie za ostatnie 5 miesięcy. Pomniejsza to bieżącą wartość rynkową obligacji.

$$V = 97 - \frac{5}{12} (-x \cdot 8) = 93.67$$

$$K_p = \frac{i}{P} (1 - t)$$

gdzie:

i – stopa procentowa,
P – bieżąca cena rynkowa,
t – stopa opodatkowania.

$$K_p = \frac{8}{93.67} (1 - 0.5) = 0.043 = 4.3\%$$

Uwzględnienie we wzorze stopy podatkowej wynika z faktu, że koszty z tytułu odsetek pomniejszają podstawę zysku do opodatkowania.

Cena rynkowa obligacji = 500 tys. zł x 93.67 zł za 100 zł

nominalnych = 5000 x 93.67 = 468.350 zł

B) Koszt długoterminowych kredytów bankowych Koszt kredytu korygujemy o wartość korzyści podatkowych wynikających z faktu, że koszty odsetek pomniejszają podstawę opodatkowania. Zatem rzeczywisty koszt kredytu wynosi:

$$13\% \times (1 - 0.5) = 7.5\%$$

Wartość rynkowa kredytu = 250000 zł.

3) Koszt kapitału jako średnia ważona poszczególnych składników kapitału (Tabela 1)

	Wartość rynkowa	Wskaźnik struktury (%)	Koszt po opodatkow. %	Koszt średni ważony %
Akcje zwykłe	1800000	70.2	16.2	11.72
Akcje uprzywil.	46000	1.8	13.0	0.23
Obligacje	468000	18.3	4.3	0.79
Kredyt bankowy	250000	9.7	7.5	0.73
	2564350	100.0	X	13.47

Zatem koszt kapitału spółki MY i WY wynosi 13.47% i może być przyjęty do dyskontowania wartości cash flow wg wzoru:

$$= \text{Cash flow (t)} \times \frac{1}{(1 + 13.47)^t}$$

gdzie:

t – okres realizacji cash flow.

Wycena wymaga pewnej modyfikacji w przypadku występowania w gospodarce zjawisk inflacyjnych. Wówczas czynnik dyskontujący musi być ustalony w taki sposób, aby neutralizować wpływ inflacji na wartość osiąganych przez przedsiębiorstwo przepływów gotówkowych. Aby to osiągnąć, czynnik dyskontowy należy wyliczyć z równania:

$$(1 + m) = (1 + k) = (1 + i)$$

gdzie:

m – nominalna stopa dyskontowa,
k – rzeczywista stopa dyskontowa,
i – stopa inflacji.

Obliczenie wartości cash flow będzie zatem przebiegało w następujący sposób:

1) Wylczenie przewidywanych cash flow w jednostkach pieniężnych (z uwzględnieniem wpływu inflacji);

2) Konwersja tych wartości do jednostek realnych poprzez zdyskontowanie ich stopą inflacji (ujęcie wartości cash flow w jednostkach stałej siły nabywczej) – tzw. rzeczywiste cash flow;

3) Zdyskontowanie „rzeczywistych” cash flow rzeczywistą stopą dyskontową.

Proces obliczeń wartości cash flow w warunkach inflacji przedstawia poniższe zestawienie (stopa inflacji 8%, rzeczywista stopa dyskontowa 10%). (Tabela 2)

Rok	Cash flow	Inflacyjny czynnik dyskontowy	Rzeczywisty cash flow	Rzeczywisty czynnik dyskontowy	Wartość terażniejsza cash flow
1	450	0.926	416.67	0.909	378.75
2	425	0.857	364.37	0.826	300.97
3	400	0.794	317.53	0.751	238.47
4	375	0.735	275.63	0.683	188.26
					1106.45

W powyższym przykładzie założyliśmy wzrost wszystkich cen o 8%. Założenie takie nie jest oczywiście zbyt realistyczne. Stopa inflacji przyjęta została na podstawie wskaźnika wzrostu cen koszyka dóbr w przeciętnym gospodarstwie domowym. W ramach koszyka dóbr pewne ceny wrażliwe na zmiany, inne mniej. Co więcej, koszyk dóbr może być niezbyt istotnym indykatorem stopy inflacji dla przed-

wać jego struktura kapitałowa. Pod pojęciem tym rozumie się stosunek kapitałów własnych do kapitałów obcych zaangażowanych przez przedsiębiorstwo. Wpływ struktury kapitału na wartość przedsiębiorstwa nie jest kwestią rozstrzygniętą. W ujęciu tradycyjnym przyjmuje się, że przedsiębiorstwo jest w stanie osiągnąć taką strukturę kapitału, która podwyższy jego wartość. Oznacza to, że istnieje taki poziom zadłużenia firmy, który obniża koszt kapitału nie wpływając jednocześnie na wzrost ryzyka związanego z jego wypłacalnością. Jednak podejście to zostało zanegowane w modelu Modiglianego i Millera, w którym jakkolwiek przyrost kosztu kapitału własnego. Według tego modelu całkowity koszt kapitału pozostaje zatem na tym samym poziomie bez względu na strukturę kapitałową i nie powoduje wpływu na wartość przedsiębiorstwa. Bez względu jednak na przyjęte podejście należy uznać, że wykorzystanie kapitału obcego w finansowaniu działalności przedsiębiorstwa powoduje osiągnięcie korzyści podatkowych (tax shields). Powstaje one w związku z faktem, że koszt użytkowania kapitału obcego zaliczany jest w koszty działalności przedsiębiorstwa, pomniejszając niniejszym podstawę opodatkowania. Osiągnięta korzyść podatkowa wynosi zatem:

Tabela 2

$$TS = T (r \times D)$$

gdzie: TS – osiągnięta korzyść kapitałowa,

T – stopa podatkowa,

r – koszt kapitału obcego (stopa procentowa),

D – poziom kapitału obcego.

Uwzględniając wszystkie powyższe rozważania możemy obecnie zmodyfikować wzór na wartość przedsiębiorstwa opartą na przepływach gotówkowych do następującej postaci:

$$V = DCF + DTS + TV$$

gdzie: V – terażniejsza wartość przedsiębiorstwa,

DCF – zdyskontowane przepływy gotówkowe,

DTS – zdyskontowane korzyści podatkowe,

TV – wartość rezydualna.

(...)

siębiorstwa. Przedsiębiorstwa mogą zatem przyjmować indeksy poziomu cen dla różnych sektorów gospodarki i muszą niekiedy uwzględniać różne stopy inflacji w stosunku do swoich dochodów i kosztów.(...)

Kolejną modyfikację modelu obliczania wartości przedsiębiorstwa może spowodować

Ireneusz Ignaciuk
Maciej Trybuchowski

Koncepcja spółek i porozumień przedsiębiorstw (I)

Nie tylko joint venture

I. Ignaciuk, M. Trybuchowski – Wydział Zarządzania UW.

W Polsce przyjęło się określać mianem joint venture wspólne z kapitałem zagranicznym przedsięwzięcie inwestycyjne. W wielu wypadkach następuje wchłonięcie przedsiębiorstwa państwowego przez spółkę j.v. w sensie ekonomicznym, mimo że prawnie przedsiębiorstwo państwowe istnieje. Tymczasem termin ten oznacza wspólne przedsięwzięcie dwóch podmiotów gospodarczych, które wyodrębniając część swoich środków powołują prawnie niezależny podmiot, aby realizować określone cele.

Na świecie coraz częściej mówi się o porozumieniach zwanych strategic alliances, co można tłumaczyć jako przyłączenie, sojusz, pomiędzy dwoma lub więcej przedsiębiorstwami, zawierane dla realizacji celów. Porozumienie (alliance) pomiędzy przedsiębiorstwami może przybierać różne formy organizacyjne i prawne. Joint venture jest tylko jedną z nich.

Podstawowe formy porozumień między przedsiębiorstwami to:

1) umowa dżentelmeńska (gentleman's agreement) – porozumienie firm nie jest w żaden sposób sformalizowane, polega często na ustnej umowie („uścisku dłoni”),

2) umowa, kontrakt (joint contracting) – podpisanie umowy pomiędzy dwoma lub więcej niezależnymi od siebie przedsiębiorstwami,

3) współpraca (collaboration) – jest to pewna forma j.v., lecz dotycząca specyficznych, określonych projektów oraz przedsięwzięć,

4) joint venture (wspólne przedsięwzięcie) – stworzona w celu realizacji wspólnych zamierzeń przez co najmniej dwa przedsiębiorstwa, odrębna pod względem organizacyjnym i prawnym jednostka gospodarcza,

5) mniejszościowy udział (minority ownership) – polega na utworzeniu niezależnej jednostki gospodarczej (firmy), w której przedsiębiorstwo macierzyste posiada udział mniejszościowy,

6) fuzja (merger) – połączenie dwóch lub więcej niezależnych przedsiębiorstw w jedno nowe przedsiębiorstwo; fuzja może być skutkiem dobrowolnego połączenia lub wykupienia udziałów w innych przedsiębiorstwach dla osiągnięcia pozycji monopolistycznej lub zmniejszenia konkurencji,

7) firma siostrzana (sister company) – stworzenie przez firmę macierzystą nowej jednostki, w której najczęściej 60 proc. udziałów należy do firmy macierzystej,

8) przedsięwzięcie wewnętrzne (internal venture) – nie polega na tworzeniu nowej jednostki gospodarczej, lecz na wyodrębnieniu w ramach istniejącej firmy grupy ludzi i sprzętu dla realizacji założonego celu.

Wymienione formy współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami zostały wyszczególnione według kryterium zależności od firm macierzystych (inicjujących porozumienie). Pierwsze trzy formy porozumień dotyczą niezależnych pod względem organizacyjnym i prawnym przedsiębiorstw prowadzących niesformalizowaną współpracę i nie tworzących nowego bytu gospodarczego. Począwszy od współpracy typu joint venture mamy do czynienia z powoływaniem nowych przedsiębiorstw, niezależnych pod względem organizacyjnym i prawnym, w których udziały należą do partnerów zawierających porozumienie. Odmienny charakter mają porozumienia, w wyniku których następuje fuzja lub podjęcie przedsięwzięcia wewnętrznego. W wyniku fuzji dochodzi do powstania jednej, nowej organizacji gospodarczej (firmy).

Joint venture jako porozumienie między dwoma lub więcej organizacjami, po-

legające na utworzeniu nowej, niezależnej jednostki gospodarczej dla realizacji określonego przez partnerów celu, było do tej pory najpopularniejszą formą współpracy (alliance). Obecnie znaczenie j.v. maleje na korzyść współpracy typu strategic alliance, która może przejawiać się w wymienionych wyżej formach.

Strategic alliance jest formą zbliżoną w założeniach do j.v., jednakże nie jest konieczne powoływanie oddzielnej organizacji gospodarczej.

Porozumienia tego typu dotyczą przede wszystkim współpracy w zakresie wspólnego opracowywania technologii (lub jej wymiany między partnerami), badań i rozwoju nowych produktów lub marketingu (2).

Typowym przykładem może być porozumienie zawarte pomiędzy amerykańską firmą ATT (The American Telephone and Telegraph Company) oraz włoską firmą Olivetti. ATT dysponująca nowoczesną technologią w zakresie produkcji urządzeń dla telekomunikacji oraz mikrokomputerów pragnie zdobyć swoimi wyrobami rynek europejski. Firma Olivetti, znana jako producent maszyn do pisania stara się o poszerzenie asortymentu produkcji, poszukując nowej technologii. Dysponuje przy tym rozbudowaną siecią dystrybucji w Europie. Podstawą idei porozumienia pomiędzy ATT oraz Olivetti było wykorzystanie przez ATT sieci dystrybucji Olivetti dla sprzedaży swoich wyrobów w Europie, natomiast firma włoska uzyskała w zamian od ATT nowoczesną technologię do produkcji komputerów. Problemy związane z kosztami budowy własnej sieci dystrybucji dla ATT oraz kosztami opracowania technologii dla Olivetti zostały rozwiązane poprzez zawarcie porozumienia pomiędzy tymi firmami. Wzajemne korzyści zostały uzyskane bez tworzenia joint venture.

Ten typ współpracy staje się obecnie coraz bardziej popularny i wykorzystywany, jako mniej kosztowny od powoływania nowych, niezależnych jednostek, które mogą w przyszłości zagrozić jako konkurent firmom „rodzielskim”.

Tradycyjne porozumienia między firmami opierały się na stosunkowo prostych i ograniczonych relacjach pomiędzy partnerami. Dotyczyły głównie współpracy w zakresie wymiany licencji, tworzenia przedsięwzięć typu joint venture dla obsługi określonego regionu geograficznego oraz tworzenia porozumień pionowych z dostawcami lub dystrybutorami. Najnowsze trendy w zawieraniu sojuszy i porozumień (alliances) pomiędzy firmami wskazują, że ich charakter zmienia się, stając się wyzwaniem dla współczesnych managerów.

Główne cechy obecnie zawieranych porozumień to przede wszystkim (3):

1. dążenie do globalizacji porozumień w zakresie opracowywania technologii, marketingu i dystrybucji,



Jacek Goliszewski

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

Controlling – system koordynacji przedsiębiorstwa (I)

Reformy zmierzające do ukształtowania w Polsce opartego na elementach socjalnych systemu rynkowego stawiają przedsiębiorstwa przed nowymi i coraz trudniejszymi problemami. Wynikają one z działania dwóch zależnych od siebie tendencji, a mianowicie:

1) ze wzrostu dynamiki i złożoności otoczenia przedsiębiorstwa (rozbijanie monopolu, forsowanie stosunków konkurencyjnych, likwidowanie dotacji, tworzenie rynku kapitałowego, wprowadzanie nowych zasad finansowania i opodatkowania) oraz

2) z konieczności reagowania na dokonujące się zmiany w otoczeniu.

Wiele przedsiębiorstw zaczęło dostosowywać się do nowej sytuacji „ilościowo”, tj. zwalniając pracowników i ograniczając produkcję. Takie postępowanie przynosi jednak tylko czasowo pewne korzyści, w dalszej perspektywie zagrażając jego rentowności i istnieniu. Dlatego niezbędne jest opracowanie koncepcji kompleksowych i strukturalnych zmian,

prowadzących do wzrostu efektywności i optymalizacji produkcji oraz umożliwiających przedsiębiorstwu szybkie reagowanie na zmiany w otoczeniu i ich antycypację. Podstawą takiej koncepcji może być – realizowana już od ponad stu lat w praktyce przedsiębiorstw amerykańskich – funkcja controllingu.

Koncepcja controllingu

Początki controllingu sięgają roku 1880, kiedy jedno z amerykańskich przedsiębiorstw transportowych wprowadziło stanowisko tzw. comptrollera, do którego zadań należało zajmowanie się sprawami finansowymi przedsiębiorstwa. Z biegiem czasu comptroller, względnie controller, pojawił się i w innych przedsiębiorstwach. Jednak prawdziwy rozwój controllingu nastąpił dopiero w latach dwudziestych: w wyniku kryzysu światowego przedsiębiorstwa amerykańskie zostały zmuszone do intensywnych poszukiwań nowych metod zarządzania. Controllerowi przyporządkowa-

no nowe – nie związane ze sprawami finansowymi – zadania. W 1931 r. założono „Controller's Institute of America”, który w roku 1962 (już jako „Financial Executive Institute”) opracował „Katalog zadań controllera” obejmujący (1):

- planowanie (opracowywanie, realizacja i koordynacja różnorodnych planów w przedsiębiorstwie),
- sprawozdawczość i interpretację (porównywanie planu z jego realizacją, analiza i interpretacja wyników),
- ocenę i doradztwo (pomoc dla kierownictwa w realizacji funkcji kierowniczych),
- nadzór nad realizacją zadań (kontrola wewnętrzna, rewizja),
- sprawozdawczość na „zewnątrz” (udziałowcy, banki),
- badania rozwoju całej gospodarki.

Obecnie controlling jest podstawowym elementem nowoczesnego zarządzania i kierowania w przedsiębiorstwach w USA. W Europie rozpowszechnił się w latach pięćdziesiątych, głównie w wy-

NIE TYLKO JOINT VENTURE



2. odchodzenie od zawierania porozumień (w tym tworzenia joint ventures) dla obsługi rynków lokalnych na rzecz globalizacji w znaczeniu geograficznym,

3. kompleksowe wykorzystywanie zasobów będących w dyspozycji partnerów porozumienia,

4. tworzenie porozumień z wieloma partnerami równocześnie w różnych dziedzinach działalności,

5. częste nastawienie ze strony jednego z partnerów na uzyskanie krótkookresowych korzyści (w przypadku ATT oraz Olivetti, firma włoska uzyskuje technologię po czym dalsza współpraca staje się niewygodna; sojusz zostaje zerwany).

W związku ze zmieniającym się charakterem współpracy typu strategic alliance, w tym również współpracy typu joint venture, pojawiają się istotne zagrożenia w tym obszarze. Dlatego

przed przystąpieniem do porozumienia istnieje konieczność dokładnego przeanalizowania „scenariuszy ryzyka”:

■ Przed wszystkim należy rozważyć czy partner lub partnerzy porozumienia nie dążą do uzyskania krótkotrwałych korzyści poprzez drenaż zasobów pozostałych partnerów.

■ Czy wspólne przedsięwzięcie nie stanowi dla jednego z uczestników „poletka doświadczalnego” w celu ograniczenia ryzyka we własnej firmie.

■ Na ile wkłady stron porozumienia są ekwiwalentne. Nie chodzi tylko o wycenę wkładów wnoszonych do spółek typu joint venture, lecz w przypadku strategic alliance o ocenę w jakim stopniu poszczególne partnerzy wnoszą do wspólnego przedsięwzięcia najlepsze ze swoich zasobów (ludzi, technologię, informacje itp.).

■ Czy w dłuższym okresie cele uczestników strategic alliance nie staną się sprzeczne, przyczyniając się do upadku przedsięwzięcia.

■ Czy uzyskiwane korzyści w wyniku zawarcia danego typu porozumienia będą wzajemnie porównywalne i ekwiwalentne.

■ Czy w wyniku utworzenia nowej pod względem organizacyjnym i prawnym wspólnej firmy nie zagrozi ona interesom i pozycji macierzystych przedsiębiorstw.

Po odpowiedzi na te pytania należy jeszcze rozważyć, czy utworzenie porozumienia z danym partnerem nie uniemożliwi w przyszłości wejścia w inne, może korzystniejsze wzajemne układy z innymi partnerami.

Korzyści jakie wynikają dla przedsiębiorstwa z wejścia w strategic alliance są

wielorakie. Przede wszystkim jest to możliwość polepszenia pozycji na rynku oraz minimalizacja ryzyka związanego z opracowywaniem nowej technologii lub uruchamianiem nowych kanałów dystrybucji. Inne możliwe zalety to efekt synergii przy łączeniu zasobów dwu firm, transfer technologii, wzrost sprzedaży poprzez dostęp do nowych rynków i nowych kanałów dystrybucji, dopływ kapitału do mniejszych firm w wyniku porozumień z firmami większymi.

W Polsce inne formy współpracy poza formą joint venture dotychczas nie znalazły szerszego zastosowania. Nowe możliwości współpracy polskich przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym związane są z procesem prywatyzacji polskiej gospodarki. W następnej części artykułu skoncentrujemy się na omówieniu zagadnień współpracy w naszych warunkach.

czerwiec 1990

Ireneusz Ignaciuk
Maciej Trybuchowski

1. PETER WILLIAMSON: Senior Executive Seminar- International Strategy. Seminarium zorganizowane przez Międzynarodową Szkołę Zarządzania S.A. Warszawa-Teresin, kwiecień 1990 r.

2. ROBERT PORTER LYNCH: The Practical Guide to Joint Ventures and Corporate Alliances, Wiley 1989.

3. PETER WILLIAMSON: op. cit.

niku zakładania filii firm amerykańskich. Przeniesione wzorce, po pewnych modyfikacjach, zostały najszerzej wdrożone w Republice Federalnej Niemiec.

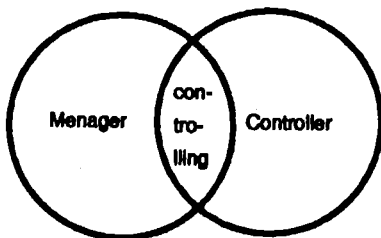
System controllingu

Przy omawianiu koncepcji controllingu należy przede wszystkim wyjaśnić znaczenie takich terminów jak: „to control”, „controlling”, „controllership” i „controller”.

„To control” oznacza w języku angielskim: sterować, regulować, kierować, prowadzić. „Controlling” jest synonimem słowa „to control”. A więc controllingu nie można utożsamiać z kontrolą, która jest tylko jego częścią. W tym też sensie każdy menedżer planując, sterując i kierując procesami w przedsiębiorstwie realizuje controlling w swej codziennej pracy.

Realizacja funkcji controllingu w przedsiębiorstwie wymaga jej instytucjonalizowania. Całością zadań umożliwiających wykonywanie funkcji controllingu określa się jako „controllership”. Realizatorem funkcji „controllership” jest „controller”, aczkolwiek w mniejszych przedsiębiorstwach rezygnuje się często z tworzenia tego stanowiska. Controller nie realizuje więc controllingu, lecz wspomaga menedżera w wykonywaniu tej funkcji poprzez dostarczanie odpowiednich informacji i doradzanie w wyborze optymalnych decyzji.

W nowszych ujęciach dotyczących koncepcji controllingu, podkreśla się jednak, że „controller” wpływając na nastawienia i decyzje menedżerów, również w pewnym sensie realizuje controlling (2). Najtrafniej można więc określić controlling jako „obszar interakcji” między menedżerem i controllerem (rys. 1).



Rys. 1. Obszar interakcji pomiędzy menedżerem i controllerem
Źródło: Landsberg V/Mayer E.: Berufsbild Controller, Stuttgart 1988. s.32.

W koncepcji controllingu chodzi głównie o „controllership” tzn. o całość zadań umożliwiających realizację controllingu. Ponieważ jednak przenoszenie wyrażenia „controllership” do języka polskiego (lub jego złożonego tłumaczenia) jest mało praktyczne, dlatego też wzorując się na praktyce i literaturze niemieckiej słowa „controlling” używamy w znaczeniu „controllership”. Controller jest realizatorem tak rozumianej funkcji controllingu.

Jak wiadomo, w systemie kierowania przedsiębiorstwem można wyróżnić trzy podstawowe podsystemy:

- system planowania (ustalenie celu głównego i celów ubocznych),
 - system dyspozycyjny (wybór odpowiednich działań dla realizacji wyznaczonych celów),
 - system kontroli (sprawdzenie prawidłowości wykonania celów i działań).
- Wyodrębnienie tych podsystemów stwarza potrzebę ich koordynacji oraz integracji w jeden, informacyjnie spójny system. Zachodzi więc konieczność utworzenia dodatkowego podsystemu.

W systemie kierowania przedsiębiorstwem jest nim controlling, który koordynuje całokształt procesów planowania, dyspozycji i kontroli oraz zasilania w informacje; steruje tym samym działalnością przedsiębiorstwa pod kątem wyznaczonych celów.

System controllingu przedstawia rysunek 2. Funkcja koordynacyjna controllingu obejmuje (3):

- a) „koordynację tworzącą”, tzn. zaprojektowanie i wprowadzenie do przedsiębiorstwa systemu planowania i kontroli, systemu zasilania w informacje oraz powiązań między tymi systemami,
- b) „koordynację sprzęgającą”, tzn. zapewnienie spójności w ramach istniejących systemów planowania, kontroli i zasilania w informacje oraz ich bieżące

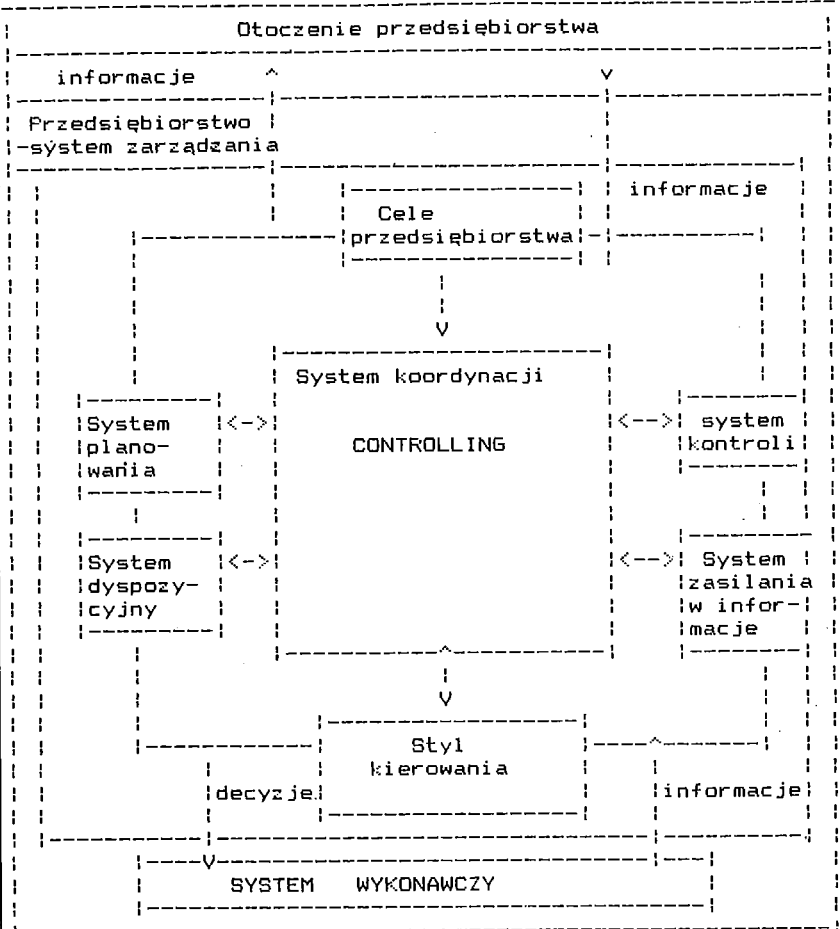
dopasowywanie do zachodzących zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa.

Uzupełnieniem funkcji koordynacyjnej jest rewizja wewnętrzna, która także należy do systemu controllingu. Rewizja wewnętrzna ma na celu zapewnienie prawidłowej działalności koordynacyjnej przedsiębiorstwa i sprawdzanie jej. Może być przeprowadzana jako (4):

- a) rewizja systemowa, tzn. nadzorowanie projektowania systemu planowania, kontroli i zasilania w informacje,
- b) rewizja bieżąca, tzn. nadzorowanie bieżących czynności związanych z zasilaniem w informacje poszczególnych systemów.

Controlling ma charakter funkcji doradczej: pomaga, opiniuje i wskazuje kierownictwu możliwe kierunki działań. O charakterze tej pomocy i zakresie jej wykorzystania decyduje jednak samo kierownictwo. Controllera – jako realizatora funkcji controllingu – porównuje się często z nawigatorem na statku, który za pomocą przyrządów obserwuje kurs, a w przypadku odchylenia postuluje dokonanie odpowiedniej korekty, potrzebnej do utrzymania założonego kierunku. Decyzję o tym, jak statek (przedsiębiorstwo) popłynie, podejmuje jednak kapitan (kierownictwo przedsiębiorstwa).

Pozycja controllera rozwinęła się z biegiem czasu od stanowiska „kierownika działu rachunkowości” do aktywne- go „pomocnika kierownictwa”. Bieżąco



Rys. 2. System controllingu



analizując sytuację przedsiębiorstwa sygnalizuje kierownictwu ewentualne odchylenia i nieprawidłowości, co pozwala w porę przeciwdziałać błędom i stratom oraz realnie prognozować najbliższą i dalszą przyszłość przedsiębiorstwa (4). Zasadnicze znaczenie ma także fakt dynamicznego powiązania przedsiębiorstwa z jego otoczeniem i uwzględniania zachodzących relacji we wnioskach controllera, a następnie w dyrektywach kierownictwa.

Controlling wykorzystuje znane instrumenty i metody innych dziedzin zarządzania. Jednakże nowością w tej koncepcji jest integracja tych elementów w jeden sformalizowany system, stanowiący nowoczesną formę współczesnego zarządzania przedsiębiorstwem, jako jednostką silnie sprzężoną ze swoim otoczeniem.

Organizacja controllingu

Realizacja funkcji controllingu wymaga rozstrzygnięcia sposobu organizacji zadań controllingowych. Organizacja controllingu zależy od wielu różnorodnych czynników, które w każdym przedsiębiorstwie indywidualnie muszą być określone i uwzględnione. Czynniki strukturalne formowania systemu controllingu przedstawia rysunek 3.

Czynniki te można podzielić na trzy grupy.

- Czynniki sytuacji zewnętrznej przedsiębiorstwa, np.: rynki zbytu i zaopatrzenia, dostępna przedsiębiorstwu technologia wytwarzania, stosunki konkurencyjne, struktura odbiorców.
- Czynniki sytuacji wewnętrznej przed-

siębiorstwa, np.: strategia przedsiębiorstwa, struktura organizacyjna, wielkość przedsiębiorstwa, struktura produkcji.

■ Czynniki specyficzne związane z realizacją koncepcji controllingu, np.: czas potrzebny na wprowadzenie systemu controllingu, wybór grupy projektowej nadzorującej to wprowadzenie, wymagania stawiane systemowi controllingu.

Organizacja controllingu w przedsiębiorstwie może występować w dwóch formach: instytucjonalnej i nieinstytucjonalnej (5). Z reguły (przede wszystkim w większych przedsiębiorstwach) controlling realizowany jest w formie instytucjonalnej, tzn. tworzony jest oddział (dział) controllingu i stanowiska controllerów. Przy realizacji tej formy uwzględnia się przede wszystkim sprawy związane ze strukturą formalną i procedurami organizacyjnymi oddziału (działu) controllingu, jak również z formą (sztab, komórka linii, komórka „sztabowo-liniowa”) i hierarchią (poziom zarządzania) jego przyporządkowania w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa (6).

Przy realizacji formy nieinstytucjonalnej rezygnuje się z tworzenia oddziału (działu) controllingu. Zadania controllingowe realizowane są wtedy przez inne oddziały (działy) przedsiębiorstwa jak np.: oddział finansowy, rachunkowości, organizacyjny bądź też przez różnego rodzaju zespoły problemowe („teams”) czy też przez samo kierownictwo (7).

Forma nieinstytucjonalna występuje przede wszystkim w małych i średnich przedsiębiorstwach, gdzie – ze względu na charakter działań, jak i w miarę nieskomplikowaną strukturę organizacyjną – wyodrębnienie oddziału (działu) controllingu nie jest opłacalne. Każda z form

organizacji controllingu ma określone wady i zalety, które muszą być w przedsiębiorstwie szczegółowo rozważone.

Controlling w warunkach polskiej gospodarki

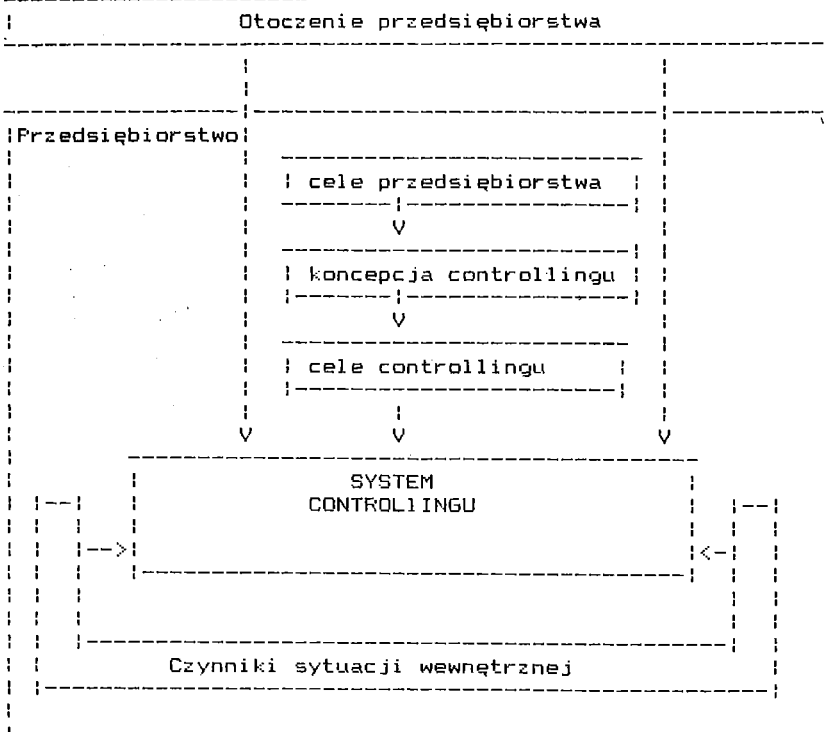
Przedstawiona funkcja controllingu została ujęta ogólnie i z punktu widzenia kierownictwa przedsiębiorstwa. Dokładniejsza analiza, dotycząca możliwości przeniesienia koncepcji controllingu do polskich przedsiębiorstw, może być dokonana po jego dalszym funkcjonalnym i instytucjonalnym (organizacyjnym) rozważeniu. Inaczej mówiąc – po wyodrębnieniu zadań controllingowych, ustaleniu powiązań między nimi i przyporządkowaniu tych zadań poszczególnym realizatorom, na różnych szczeblach zarządzania. Można jednak powiedzieć, że wprowadzenie controllingu do polskich przedsiębiorstw może okazać się bardzo owocne już na aktualnym etapie restrukturyzacji gospodarki. W każdym bowiem przedsiębiorstwie istnieje potrzeba koordynacji. Koordynacja ta przebiega najczęściej wyrywkowo, niezorganizowanie lub w okolicznościach wymuszonych ciężką sytuacją przedsiębiorstwa. A chodzi o stworzenie formalnego systemu koordynacji łączącego – poprzez nadzorowanie procesów informacyjnych – różnorodne szczeble zarządzania i wspomagającego kierownictwo w podejmowaniu rzeczowych i efektywnych decyzji, umożliwiających osiągnięcie wyznaczonych celów.

System taki może powstać w wyniku: – opracowania od podstaw systemów planowania, kontroli i zasilania w informacje oraz powiązań między tymi systemami (funkcja koordynacji tworzącej controllingu), albo – połączenia nowo wprowadzonych bądź istniejących już mechanizmów koordynacji w jeden spójny system (funkcja koordynacji sprzęgającej controllingu).

Konieczne jest uwzględnienie: – specyfiki przedsiębiorstw polskich, – otoczenia przedsiębiorstw i spodziewanych w nim zmian, – niezbędnych przesłanek sprzyjających wprowadzeniu koncepcji.

cdn.

Jacek Goliszewski



Rys. 3. Czynniki strukturalne formowania systemu controllingu

1. Zob. K.SERFING: *Controlling*, Stuttgart 1983; s. 18-19.
2. Zob. Ch.T.HORNGREN: *Introduction to Management Accounting*, Prentice Hall 1990; s. 27.
3. P.HORVÁTH: *Controlling*, München 1990; s. 125-126.
4. P.HORVÁTH: *Controlling*, München 1990 s. 757-758.
5. M.WELGE: *Controlling*, Stuttgart 1988, s. 404.
6. M.WELGE: *Controlling*, Stuttgart 1988 s. 404-434 J.WEBER, *Einführung in das Controlling*; Stuttgart 1989, s. 215-223.
7. Zob. J.WEBER: *Einführung in das Controlling*, Stuttgart 1989; s. 217.

Adam Zych

Dostawcy – odbiorcy w warunkach urynkwienia

Mgr A. Zych – jest terenowym współpracownikiem „PO”.

Często można spotkać się z poglądem, że wina za źle układającą się współpracę dostawców z odbiorcami leży przede wszystkim po stronie dostawców,

natomiast ewentualna odpowiedzialność odbiorców za istniejący stan rzeczy jest minimalna lub zgoła żadna. Wydaje się sprawą oczywistą, że przekonanie to zrodziło się na tle doświadczeń praktycznych z okresów poprzednich, kiedy to producent (dostawca), działając w większości przypadków z pozycji monopolistycznych, dyktował odbiorcom warunki współpracy, a ci – chcąc nie chcąc – musieli się tym warunkom podporządkować. Jeśli więc w okresach poprzednich współpraca dostawców z odbiorcami układała się źle – a tak właśnie najczęściej było – to winę za to ponosił w każdym niemal przypadku producent-dostawca.

Obecnie jednak większość dostawców ma poważne trudności ze zbytym wytwarzanych wyrobów, co siłą rzeczy zmienia ich stosunek do odbiorcy. Wbrew pozorom nie przyniosło to widocznej i trwałej poprawy w stosunkach dostawców z odbiorcami. Odpowiedzialność za powstające w tych stosunkach zakłócenia czy konflikty coraz częściej ponosi odbiorca.

Odbiorca musi wiedzieć, czego chce, ale w pierwszych miesiącach urynkwienia ten oczywisty warunek w wielu przypadkach nie był spełniony.

Szczególnie ostro problem ten wystąpił z początkiem 1990 r., kiedy to wszystkich niemal zaskoczył ogromny spadek popytu i to nie tylko na wyroby ponadstandardowe, ale i na artykuły powszechnego użytku, produktów spożywczych nie wyłączając. Wywołało to istną lawinę unieważnień wcześniej złożonych przez odbiorców zamówień na dostawy wyrobów finalnych, części, podzespołów, materiałów itd.

Okazało się, że część odbiorców najwyraźniej „przespała” ten istotny moment zmian gospodarczych i nie

wystąpiła do swoich dostawców z prośbą o całkowite unieważnienie bądź zmniejszenie wcześniej złożonych zamówień. Otrzeźwienie nastąpiło dopiero wtedy, gdy do magazynów zaczęły splywać zamówione wcześniej wyroby. Spowodowało to ogromne zamieszanie w stosunkach dostawców z odbiorcami. Częste były przypadki, że nikt ich nie chciał przyjąć. Charakterystyczny jest przy tym znaczny wzrost reklamacji „jakościowych” na te wyroby, które jeszcze kilka miesięcy wcześniej oceniane były jako bardzo dobre. Nie świadczy to najlepiej o rzetelności czy kupieckiej uczciwości niektórych odbiorców. Pogorszenie stosunków między dostawcami i odbiorcami w dużym stopniu było efektem zaskoczenia znacznym spadkiem popytu. Obecnie jednak co-

częstsze są przypadki zaniżania przez odbiorców ujmowanych w zamówieniach potrzeb

albo też opóźniania terminu składania zamówień. Znaczna część odbiorców chciałaby kupować wyroby niemal natychmiast, co nie jest możliwe, bowiem o produkcji decydują (często kilka) współpracujące ze sobą przedsiębiorstwa. Zmniejszenie zamówień dotyczy również sfery inwestycyjnej.

Opóźnienia w przekazywaniu zamówień powodują, że dostawca nie ma możliwości wykonania objętej zamówieniem partii wyrobów. Przy czym, co szczególnie istotne, ma to miejsce w warunkach niepełnego wykorzystania jego mocy produkcyjnych. Kilka takich przypadków z okresu maj-czerwiec 1990 roku znanych jest mi osobiście. Oto jeden z producentów sprzętu elektronicznego zamówił pod koniec maja w zakładzie wytwarzającym podzespoły niedużą partię tych wyrobów, prosząc o ich dostarczenie z początkiem czerwca. I wtedy okazało się, że producent podzespołów, mimo posiadania wolnych mocy produkcyjnych, nie jest w stanie wykonać w tak krótkim czasie zamówionej partii wyrobów z uwagi na brak jednego komponentu. W związku z tym w zakładzie wytwarzającym wyrób wystąpił przestój w produkcji (sic!).

Działające w nowych warunkach jednostki gospodarcze muszą opracować nowy system przekazywania informacji odnośnie do wysokości potrzeb – i to zarówno tych najbliższych, jak i na okresy wieloletnie.

Podstawowym warunkiem dobrej współpracy dostawcy z odbiorcami jest maksymalna koncentracja producenta-dostawcy na zaspokojeniu potrzeb odbiorców.

Konieczne jest dokonanie istotnych zmian w dotychczasowej strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, w systemie obiegu informacji itd.

Sprawą kluczową jest tutaj nadanie odpowiednio wysokiej rangi komórkom zbytu. W okresach poprzednich nie odgrywały one większej roli. W chwili obecnej ich funkcje są znacznie szersze, każdy niemal dyrektor znaczną część swego czasu poświęca właśnie problematyce sprzedaży. Dla wzmocnienia pozycji służby zbytu w przedsiębiorstwie konieczne są zmiany o bardziej zasadniczym charakterze. Nie we wszystkich jeszcze zakładach obsada osobowa komórek zbytu dostosowana jest do wymagań gospodarki rynkowej. W służbach zbytu powinni pracować wysokiej klasy fachowcy, dobrze znający problemy techniczno-technologiczne oraz ekonomiczno-finansowe wytwarzanego przez przedsiębiorstwo asortymentu wyrobów. Znajomość tych zagadnień jest zwłaszcza niezbędna w momencie prowadzenia negocjacji i uzgodnień z odbiorcami.

Obecnie niski poziom fachowy i intelektualny licznych pracowników służby zbytu jest przyczyną różnego rodzaju nieporozumień, a nawet konfliktów między dostawcami a odbiorcami.

Dochodzi np. do zawarcia z odbiorcą umowy, z której następnie dostawca nie może się wywiązać. Zdarzają się również i sytuacje odwrotne – niewiedza pracownika komórki zbytu powoduje, że do zawarcia umowy nie dochodzi, mimo że obiektywnie jest to zupełnie możliwe. Odbiorcę też często reprezentuje przedstawiciel (np. zao-





patrzeńowiec), który sam nie bardzo wie, czego chce.

Dostosowanie pracy producenta-dostawcy do potrzeb odbiorcy wymaga również sprawnego przepływu informacji. Zadaniem służby zbytu jest zbieranie różnego rodzaju informacji o bieżących i przyszłych potrzebach odbiorców, co powinno wywierać określony wpływ na poszczególne komórki funkcjonalne. W niektórych przedsiębiorstwach służby zbytu zatrzymują informacje napływające od odbiorców i nie przekazują ich innym

organizacyjnych (w tym przypadku – dla komórki produkcji), oraz rozstrzyganie spraw i problemów powstających w kontaktach różnych służb i komórek funkcjonalnych.

Przyczyną licznych kontrowersji, a nawet konfliktów między dostawcami a odbiorcami jest również poziom cen dostarczanych wyrobów.

W naszej powojennej historii gospodarczej jest to zjawisko zupełnie nowe, jako że przez wiele dziesięcioleci sta-

nień w ramach służby zbytu. Kierownik komórki zbytu czy też szeregowi pracownicy tej komórki powinni dobrze znać nie tylko możliwości produkcyjne zakładu w ujęciu asortymentowym, ale i finansowe aspekty tego zagadnienia. Jest to niezbędne do prowadzenia negocjacji cenowych już w momencie zawierania umów.

Zmianie musi ulec również styl pracy służb zaopatrzenia odbiorców; chodzi nie tylko o zakup określonego asortymentu materiałów, ale również o wybór możliwie najtańszych źródeł zao-

Proces uzgadniania ceny następuje na ogół w oderwaniu od uzgodnień ilościowo-asortymentowych

komórkom. Taka sytuacja wystąpiła w pierwszej fazie urynkowania, w związku ze wspomnianymi wyżej licznymi anulacjami i korektami złożonych wcześniej zamówień. Przyjęcie takiej anulacji pociąga za sobą – między innymi – konieczność zmniejszenia zamówień na materiały i surowce. Nie wszystkie przedsiębiorstwa dokonały takich korekt i w związku z tym zmuszały swoich odbiorców do odbierania wcześniej zamówionych, chociaż anulowanych wyrobów, co automatycznie powoduje pogorszenie stosunków między dostawcą a odbiorcą.

Informacje przekazywane przez komórkę zbytu nie zawsze są respektowane przez inne komórki organizacyjne, co dla dobrej współpracy z odbiorcą jest niezbędne. Dotyczy to zwłaszcza pionu produkcji, który spośród wszystkich komórek organizacyjnych przedsiębiorstwa ma chyba największe trudności w dostosowaniu się do nowych warunków gospodarowania. Stan taki jest o tyle zrozumiały, że kadry kierownicze zatrudnione w pionie produkcji dotąd nie miały do czynienia z rynkiem i jego wymaganiami i mają duże trudności w przestawieniu się na nowe tory myślenia. Niejeden szef produkcji nadal uważa, że jeśli odbiorca partię wyrobów zamówioną np. na lipiec otrzyma już w maju, to nie ma żadnego problemu, a nawet odbiorca powinien być zadowolony.

W takich przypadkach konieczne jest zastosowanie innego, bardziej zdecydowanego oddziaływania na pion produkcji. Szczególną rolę powinien tu odgrywać dyrektor naczelny przedsiębiorstwa, którego zadaniem jest m.in. określanie wzorców postępowania dla poszczególnych komórek

nowienie cen było niemal wyłączną domeną państwa. Z chwilą urynkowania okazało się, że ustalenie ceny na poziomie odpowiadającym obydwu stronom jest sprawą niezmiernie trudną.

Interesy dostawcy i odbiorcy dotyczące poziomu ceny są z natury rzeczy sprzeczne, przy czym ta rozbieżność jest czynnikiem zmuszającym do wzrostu efektywności gospodarowania. Proces uzgadniania ceny następuje na ogół w oderwaniu od uzgodnień ilościowo-asortymentowych. W praktyce wygląda to najczęściej tak, że służba zaopatrzenia odbiorcy składa w komórce zbytu dostawcy zamówienie na dostarczenie określonej ilości wyrobów, a dopiero po uzgodnieniu tej umowy komórki ekonomiczno-finansowe obydwu partnerów przystępują do uzgadniania cen. Tego typu praktyka była dobra w okresach poprzednich, kiedy cena nie miała żadnego wpływu na powiązania umowne między jednostkami gospodarczymi. W chwili obecnej sytuacja uległa zmianie i

poziom ceny oddziałuje w widoczny sposób na zakres powiązań umownych między dostawcami i odbiorcami.

Krótko mówiąc – cena stała się faktycznym parametrem ekonomicznym.

Ustalaniem cen producenta powinny zajmować się komórki zbytu. Nie chodzi tu oczywiście o czysto formalne włączenie do służby zbytu działających dotychczas w pionie ekonomiczno-finansowym komórek cen, lecz o ścisłą integrację tych dwóch zagad-

patrzeńia, co wymaga od służby zaopatrzenia dobrej znajomości problematyki cen.

Źródłem wielu konfliktów między dostawcami a odbiorcami jest również regulowanie należności za dostarczone wyroby.

Zatory płatnicze są źródłem nieprawidłowości czy wręcz paradoksów gospodarczych.

Na początku 1990 roku wydawało się, że przedsiębiorstwa są w stanie w znacznym stopniu złagodzić ten problem. Wielu producentów wprowadziło wówczas sprzedaż na tzw. czeki gwarantowane lub za gotówkę. Szybko jednak okazało się, że najwięksi nawet monopoliści po krótkim okresie stosowania tych warunków sprzedaży „pękali” i szybko powracali do poprzednich form sprzedaży, tj. do sprzedaży na przelew. Stosowanie powyższych rygorów finansowych spowodowało bowiem poważny spadek poziomu sprzedaży, a tym samym wzrost zapasów. Rozluźnienie tych rygorów stało się więc – z punktu widzenia producenta – nieodzowne. Wynika stąd jeden oczywisty wniosek, że jednostki gospodarcze (przedsiębiorstwa, spółdzielnie, spółki itd.) nie są w stanie same rozwiązać ani nawet złagodzić problemu zatoru płatniczego. Problem ten może rozwiązać jedynie państwo, a drogą do osiągnięcia tego celu jest przede wszystkim likwidacja nieefektywnych, źle pracujących przedsiębiorstw, które obecnie przenoszą skutki swej niegospodarności na inne podmioty gospodarcze.

Monika Maria Kostera

Polityka personalna (II)

Polityka płacowa

M.M.Kostera – Wydział Zarządzania UW.

Istnieją rozmaite typy wynagrodzeń (1): 1. Ekonomiczne: płaca, premia, dodatkowe wyposażenie, wyjazdy; 2. Polityczne: wpływ, władza, odpowiedzialność, planowanie, kontrola, formułowanie celów, podział zasobów, kontakty z otoczeniem; 3. Techniczne: rozwiązywanie problemów, uczestnictwo w projektach, pomiar efektów; 4. Społeczno-psychologiczne: tożsamość społeczna i osobista, uznanie, zaufanie, znaczenie, informacja; 5. Związane z możliwościami samorealizacji: umożliwienie kształcenia i rozwoju.

Niewątpliwie podstawową formą wynagrodzenia są płace. Nie mogą być jednakże jedynym motywatorem do pracy. Co sprzyja zwiększeniu produktywnego wkładu pracownika w pracę? Ciekawa praca; możliwości wyboru i dokonywania ulepszeń; możliwości dalszego kształcenia; jasny cel i priorytety zadania; dobry klimat związany z pracą; sprawiedliwa płaca; usystematyzowany, logiczny system nagród materialnych; sprawny feedback; szybki, częsty, zrozumiały; informacja zwrotna dla pracownika powinna być szczegółowa i specyficzna.

Aby stworzyć efektywny system wynagrodzeń należy przede wszystkim uświadomić sobie oczywistą, a jakże często zapominaną prawdę, że podstawową jego funkcją jest ukierunkowanie działań uczestników organizacji. Poniższe

„dziesięć przykazań wynagradzania” (2) może być pomocne przy konstruowaniu prawdziwie efektywnego systemu wynagrodzeń:

- W każdej organizacji istnieje system wynagradzania.
- Działania wynagradzane będą wykonane.
- Najważniejsze pytanie brzmi: co ma być nagradzane?
- Należy precyzować wizję, cele i wymagania na wszystkich szczeblach organizacji.

■ Dla każdego uczestnika należy określić jakie zachowanie jest niezbędne, by organizacja osiągnęła swoje cele.

■ Zachowania i wyniki pracy pracowników powinny być oceniane i mierzone w sposób akceptowany społecznie.

■ Stosuj nagrody, które są postrzegane jako nagrody.

■ Sprawiedliwość – to jest to co ludzie uznają jako sprawiedliwość.

■ Należy zakotwiczyć wartości, na których bazuje system wynagradzania w kulturze organizacji.

■ Należy stale oceniać, wartościować i dostosowywać nagrody do zmieniających się warunków.

W każdej organizacji pracownicy codziennie są nagradzani i karani. Wartości, które kierują systemem wynagrodzeń są często niejasne, rozmyte, mało uświadomione i słabo sprecyzowane. Nagrody mogą być różnorodne: materialne i niematerialne, indywidualne i zbiorowe, bezpośrednie lub długoterminowe. Może to więc np. być pensja, premia, kwiatek, dobre słowo, wycieczka, etc. Częstokroć mówi się, że w firmie nie ma systemu wynagradzania. Nie jest to stwierdzenie prawdziwe – system taki może być świadomie stosowany lub nie, przemyślany lub nie – ale istnieje zawsze, czasem opiera się na tradycji, czasem rządzi nim po prostu „siła bezwładu”. Niektóre zachowania wynagradza się, inne karze. Chodzi o to, by w sposób praktyczny stymulować pożądane działania – mamy w przedsiębiorstwie nie „wynagradzać krzywdy” – a „nagradzać pracę”.

Nagrody sterują naszym zachowaniem. To co dzieje się w organizacji wynika z tego, że te działania są nagradzane. Jeśli pragniemy, aby nastąpiła zmiana w zachowaniu uczestników organizacji, powinniśmy przede wszystkim zmienić system wynagradzania.

System wynagradzania powinien w świadomy sposób premiować działania, które prowadzą do osiągnięcia niezbędnych rezultatów przez organizację.

Należy postawić sobie następujące pytania:

- jakie rezultaty mają być osiągnięte przez organizację?
- jakie zachowania zatrudnionych są konieczne, aby rezultat został osiągnięty?
- jak ocenić/zmierzyć wyniki działania zatrudnionych?

Ludzie pragną mieć wizję, ciekawy cel, do którego mogliby dążyć. Muszą także wiedzieć, czego wymaga się od nich w ich codziennej pracy, aby cele te zostały zrealizowane.

W różnych częściach organizacji być może różne działania powinny być nagradzane – ponieważ różne działania jest pożądane. Pożądane zachowanie zmienia się także w czasie – wraz ze zmieniającymi się warunkami otoczenia.

Nasze zachowanie może być ukierunkowane poprzez następujące czynniki: przymus; czynniki materialne; internalizację; czynniki społeczne; czynniki wewnętrzne.

Przymus jest skutecznym sposobem kształtowania zachowań, ale mało efektywnym:

powoduje agresję i nie prowadzi do maksymalnej produktywności, wykorzystania umiejętności i potencjału ludzi. Czynniki materialne – głównie płaca – to najbardziej powszechny sposób oddziaływania na ludzkie zachowania w organizacji. Może nosić znamiona przymusu – jeśli płaca jest niska lub motywacji społecznej – jeśli jest wysoka. Czynniki materialne powinny być uzupełniane innymi formami wynagradzania, ponieważ są dla organizacji kosztowne oraz nie powodują maksymalnego wykorzystania potencjału pracowników.

Internalizacja może dotyczyć natury moralnej

(np. Dekalog) i ideologicznej (zaangażowanie związane z ideą lub wartościami). Jest to bardzo ważna grupa czynników, które należy umiejętnie wykorzystywać w organizacji, jeśli zależy nam na zachowaniach etycznych oraz możliwości samokontroli uczestników. Sprzyja autentycznemu zachowaniu i wzbudza kreatywność.

Czynniki społeczne dzielą się na zaangażowanie społeczne i identyfikację.

Zaangażowanie społeczne polega na tym, że uczestnik podejmuje działania, jakich oczekuje po nim grupa. Silna kultura organizacyjna umożliwia korzystanie z tego rodzaju motywatorów. Sprzyjają one tworzeniu consensusu,





budowaniu wspólnoty i zaspokojeniu potrzeb przynależności. Minusem ich jest pogłębianie tendencji pracowników do konformizmu. Identyfikacja – dotyczy osoby przywódcy. Wiele przykładów literatury z dziedziny zarządzania lat 80. świadczy o wzroście popularności charyzmatycznego przywództwa w przedsiębiorstwach (np. In Search of Excellence, Iacocca).

Czynniki wewnętrzne związane są z samorealizacją. Powinno się umożliwić wykorzystanie tej grupy czynników przez stworzenie odpowiednich warunków oraz poprzez samą zawartość pracy, a także określenie celów i wymagań. Są to czynniki wyjątkowo dobre, jako że umożliwiają w pełni wykorzystanie kreatywności i potencjału ludzkiego.

Powinien być stosowany sprawiedliwy pomiar wyników pracy, ale nie musi być koniecznie naukowo dokładny. Lepiej, jeśli jest „mniej więcej dobry”, niż „dokładny, ale zły”. Wyniki powinny być mierzone w taki sposób, by nacisk położony był na jakość.

Wynagrodzenie powinno być różnicowane indywidualnie.

Np. bezcelowe jest nagradzanie złotym zegarkiem pracownika, dla którego gest taki nie jest ważny.

Potrzeba sprawiedliwego traktowania jest fundamentalna dla człowieka

i głęboko zakorzeniona w naszej świadomości. Nie zlikwiduje jej najbardziej dyktatorski sposób sprawowania władzy – przeciwnie – wcześniej lub później nastąpi wybuch i ludzie domagają się będą rozliczenia krzywd. Poza tym próby wykorzenienia tej potrzeby nie są nigdy zdrowe, gdyż jest ona bardzo doniosłą i prawną ludzką potrzebą. Dlatego kryteria wynagradzania powinny być powszechnie akceptowane w organizacji. Działanie przeciw tej zasadzie z pewnością zaowocuje w przyszłości bliższej bądź dalszej konfliktami, niezadowolaniem społecznym, fluktuacją i innymi formami sprzeciwu.

Można postawić następujące hipotezy (3) dotyczące warunków, w jakich osoba ma tendencję do porównywania swego wynagrodzenia z innymi:

■ kiedy wynagrodzenie wpływa z tego samego źródła – mamy tendencję do porównywania

■ kiedy wynagrodzenie dokonywane jest jednocześnie – mamy tendencję do porównywania

■ im mniej osoby spodziewają się otrzymać – tym bardziej skłonne są do porównań

■ im trwalszy jest system społeczny, w ramach którego dokonuje się po-

dział – tym większe tendencje do porównań

■ im nagrody bardziej homogeniczne – tym bardziej skłonni jesteśmy do porównań

■ im łatwiej jest porównać wartość nagród – tym większe prawdopodobieństwo, iż porównanie zostanie dokonane.

System wynagradzania musi wspierać wizję (cele) organizacji i być zgodny z kulturą organizacyjną.

Jeśli nagrody dla niektórych jednostek lub grup w organizacji są szczególnie widoczne, powinny bazować na wartościach znanych, uzgodnionych wspólnie i podzielanych przez wszystkich.

Żaden system wartości nie jest wieczny. Przy dokonujących się zmianach w otoczeniu ważne jest dostosowanie nagród do nowych warunków i zadbanie o to, by pracownicy nadal byli w stanie sprostać nowym wymaganiom.

Przy konstrukcji efektywnego systemu wynagrodzeń pomóc nam mogą także następujące tezy (4):

1. Wszystkie strony powinny wygrać na systemie wynagrodzeń.
 2. Nie można kopiować systemów wynagradzania.
 3. Otwartość i zaufanie są absolutnie niezbędne, aby stworzyć efektywny system wynagrodzeń.
 4. System wynagrodzeń powinien być oparty na wiedzy i doświadczeniu oraz akceptowanych w miejscu pracy wartościach.
 5. Rozwój systemu wynagrodzeń wymaga sukcesywnego procesu uczenia się wewnątrz organizacji.
 6. Wolność i odpowiedzialność w zakresie pracy są istotnymi składnikami systemu wynagrodzeń.
 7. Ocena „mniej więcej” właściwego zjawiska jest lepsza niż dokładne miary niewłaściwego (jako podstawa wynagrodzenia).
 8. Szefowie są kluczowymi osobami w systemie wynagrodzeń.
 9. Duma zawodowa i radość z pracy nie dadzą się „kupić” przy pomocy wynagrodzeń materialnych.
 10. Wynagrodzenia i motywacja są koniecznymi, ale nie wystarczającymi warunkami dla efektywności.
 11. Systemy wynagrodzeń ulegają autosanacji – system nadużyty staje się niezdolny do dalszego użytku.
 12. Systemy wynagrodzeń muszą być odnawiane ze względu na działalność i zmieniającą się rzeczywistość.
- Zestaw poniższych pytań pozwoli nam skorygować błędy w dotychczasowej

polityce wynagrodzeń i wprowadzić motywujące ulepszenia (5):

- 1) Czy zatrudniony widzi związek między wysiłkiem wydatkowanym w pracy a efektem?
- 2) Czy zatrudniony widzi związek między wysiłkiem a wynagrodzeniem?
- 3) Czy zatrudniony jest na bieżąco informowany o wymaganiach i posiadanych kompetencjach?
- 4) Czy zatrudniony zna cele, priorytety, oczekiwania co do czasu realizacji, etc.?
- 5) Czy zatrudniony wie, kiedy praca wykonywana jest dobrze? W jaki sposób dowiaduje się o kryteriach dobrej pracy?
- 6) Czy zatrudniony dysponuje koniecznymi środkami i sprzętem? Czy struktura organizacyjna jest sensowna (nie blokuje motywacji i produktywności), procedury odpowiednie, polityka przedsiębiorstwa sprzyjająca efektywnej pracy, zachowanie szefa jest dostosowane do sytuacji? Czy te czynniki pozwalają uniknąć konfliktów i niezadowolonia?
- 7) Czy praca jest ciekawa, wystarczająco wymagająca, czy pracownik ma możliwość uczenia się w pracy?
- 8) Czy kierownictwo okazuje, iż pracownicy są doceniani: poprzez wynagrodzenia, nagrody symboliczne, osobiste?
- 9) Czy płaca i świadczenia socjalne są konkurencyjne?
- 10) Czy pracownicy uważają system wynagrodzeń i świadczeń za sprawiedliwy?
- 11) Czy istnieją nagrody bezpośrednio związane z wynikiem pracy?
- 12) Czy pracownik ma możliwość oceny, iż odniósł sukces w pracy? W wyniku kontaktu bieżącego z szefem, z samej sytuacji pracy?
- 13) Czy istnieje system informacji zwrotnej dla pracowników – dotyczącej właściwych zmiennych (związanych z produktywnością, innowacyjnością, wydajnością, kreatywnością), obejmującej sferę odpowiedzialności pracownika? Czy informacja udzielana jest systematycznie/często? Czy jest zrozumiała dla pracownika? O motywacyjnym systemie wynagrodzeń możemy mówić wówczas, gdy na wszystkie pytania odpowiedzi są twierdzące.

cdn.

Monika M. Kostera

1. KUROWSKA J.: *Uppskatning är den bästa belöningen*, Personal 1986, s. 13-14.
2. SVENSSON A., WILHELMSON L.: *Tio budord om belöning*. Personal 1987:11, s. 26-27.
3. j.w.
4. j.w.
5. COX A.: *Lön för mödan*, Personal 1986:4, s. 40-41.

Poniższe opracowanie było prezentowane na seminarium zorganizowanym wspólnie przez TNOiK i RKW (RFN). Od strony naukowej tekst opracował dr Zbigniew Dworzecki. Autor pracuje w ICON Institut w Kolonii (RFN). Redakcja

W. Helmut Deuster

Marketing międzynarodowy (II)

Reklama jest obok jakości produktu, jego ceny i atrakcyjności dla odbiorcy, pewności zaopatrzenia, jego rytmiczności – najważniejszym instrumentem marketingowym, którym może posłużyć się eksporter. Reklama i techniki reklamy osiągnęły na atrakcyjnym i wymagającym rynku RFN wysoki poziom perfekcji. To samo dotyczy sposobów i metod aktywizowania sprzedaży.

W porównaniu z wysokim standardem profesjonalnej reklamy uprawianej przez agencje reklamowe, prymitywna i po amatorsku prowadzona działalność reklamowa jest z góry skazana na niepowodzenie. Pożądana intensywność reklamy zależy w dużym stopniu od samego produktu, wybranych kanałów dystrybucji, strategii marketingowej eksportera. Przed podjęciem konkretnych działań reklamowych producent musi odpowiedzieć na następujące pytania:

- czy przy właściwościach produktu, realizowanej strategii eksportu i marketingu reklama jest w ogóle potrzebna?
- jeśli tak, to jaki segment rynku, jaka grupa odbiorców muszą być przedmiotem reklamy?
- jakie grupy metod reklamy można uznać za najbardziej efektywne w sytuacji producenta.

Znaczenie reklamy zależy od tego, czy dostawy na rynek będą odbywały się bezpośrednio czy pośrednio, czy reklama ma dotyczyć produktów oznaczonych marką handlową czy tzw. produktów bez marki (no name products). Są co prawda produkty, które w niektórych sytuacjach mogą być sprzedawane anonimowo i bez reklamy, ale dotyczy to takich produktów, które ze względu na jakość i cenę są bezkonkurencyjne. We wszystkich pozostałych przypadkach reklama jest wprost niezbędna, zwłaszcza jeśli producent oczekuje długotrwałych korzyści z uczestnictwa w rynku, zależy mu na prestiżu produktu i/lub własnej organizacji u odbiorcy.

Jaki segment rynku należy objąć działaniami reklamy – odpowiedź na tak postawione pytanie zależy od rodzaju i właściwości produktu. Np. w przypadku artykułów żywnościowych należy w pierwszym rzędzie dotrzeć do bezpośrednich odbiorców, konsumentów danego produktu, a mniej uwagi poświęcić sieci i kanałom dystrybucji. Kampanie reklamowe powinny być powtarzane. Nie wystarczy jednorazowe ich przeprowadzenie, gdyż zdobycie lojalności nabywcy wymaga

czasu i stałego przypomnienia o produkcie.

Duże znaczenie w działaniach reklamowych spełnia opakowanie. Interesujące, przemawiające do wyobraźni specjalne etykiety na opakowaniach jednostkowych podnoszą szanse na sukces rynkowy.

Koszty reklamy polskich produktów na terenie RFN są wysokie. Ale należy je traktować jako długookresowe inwestycje w przyszłość produktu zapewniające osiągnięcie określonego poziomu udziału w rynku. Jeśli zrezygnuje się z reklamy, osiągnie to za sobą niższe koszty, ale i szanse sprzedaży spadają więcej niż proporcjonalnie, jeśli w ogóle można mówić o realnych szansach zbytu.

Chęć redukcji kosztów reklamy jest zrozumiała. Można osiągnąć wyższą jej efektywność przez: – wybór relatywnie tańszych form reklamy – ograniczenie reklamy do sfery handlu – podział kosztów między importerem a eksporterem – wspólne działania reklamowe kilku eksporterów z Polski.

Ten ostatni sposób działa bardziej na prestiż kraju, z którego pochodzi produkt, niż na sam produkt. Inną możliwością racjonalizacji kosztów reklamy jest skoncentrowanie reklamy „na miejscu sprzedaży” (np. przez rozdawanie wzorów, pokazy produktu, akcje informacyjne).

Planowanie i kształtowanie reklamy

W przygotowaniu działań reklamowych zaleca się korzystanie z usług agencji reklamy znających dobrze specyfikę rynku RFN. Przy planowaniu i kształtowaniu reklamy eksporter może zwrócić się do:

- własnej komórki reklamy (jeśli istnieje, dysponuje odpowiednią wiedzą i możliwościami),
- polskiej lub zagranicznej agencji reklamy działającej w Polsce,
- zachodniemieckiej międzynarodowej agencji reklamy lub doradcy w sprawach reklamy działającej w RFN.

Oczywiście praca reklamowa może być podzielona między własną komórkę a instytucje zewnętrzne. W żadnym jednak przypadku nie powinien polski eksporter stosować na terenie RFN metod reklamy stosowanych w Polsce. Przy przygotowaniu koncepcji reklamy muszą być uwzględnione różnice regionalne.

Poza czynnikami psychologicznymi, jak mentalność, język, na efektywność reklamy wpływają czynniki społeczno-kulturowe. Równie ważne dla efektywności reklamy są prawne zagadnienia reklamy, kwestie techniczne, np. druku, publikowania, rozpowszechniania, wybór najefektywniejszych form oraz czasu reklamy.

Akcji reklamowych nie należy rozpoczynać zanim nie zostanie zgromadzona dostateczna liczba materiałów informacyjnych, nie będzie zapewniona odpowiednia masa towarowa w magazynach na terenie RFN oraz nie będzie zapewniona stała ciągłość dostaw. Eksporter powinien zdawać sobie sprawę, że rynek RFN jest w wysokim stopniu rynkiem nasyconym, i że jeśli chce ze swymi produktami osiągnąć sukces rynkowy musi ponieść znaczne nakłady na reklamę. Reklama musi być dostosowana do całej koncepcji marketingowej eksportera na terenie RFN. Niemiecki importer nie jest skłonny w początkowej fazie kontaktów partycypować w kosztach reklamy produktu. Można jednak zawsze liczyć na jego rady i zalecenia. Może się zdarzyć, że wyrazi on zgodę na planowanie reklamy i intensyfikację sprzedaży. W tej sytuacji należy przyjąć, że wybierze on najlepsze formy i metody reklamy dla danego produktu. Będzie się też starał rozsądnie kształtować koszty działań reklamowych. W przypadku chęci skorzystania z usług RFN-owskich agencji reklamy, szczegółowe informacje na ten temat można uzyskać w: Presse – und Medienhandbuch STAMM 19; Stamm – Verlag GmbH, Essen.

Konkurencja – najważniejsze kryterium

Rynek RFN charakteryzuje się wysokim poziomem konkurencji i rywalizacji między producentami. Producenci i dostawcy z całego świata próbują sprzedać swe wyroby na tym pojemnym i atrakcyjnym rynku. Rynek RFN jest rynkiem odbiorcy a nie dostawcy jest dominującym czynnikiem konkurencji. Nie dziwi w tej sytuacji, że klient jest bardzo wybredny, krytyczny i domaga się najwyższego poziomu jakości produktu przy stosunkowo niskiej cenie. Ceny są określane przez mechanizm rynkowy – popytu i podaży. Tylko wyjątkowo niektóre ceny są określane przez państwo.



Rozpiętość kierowania w spółdzielniach kółek rolniczych

Eugeniusz Niedzielski

Doc. dr hab. E. Niedzielski – ART Olsztyn.

Badania nad zarządzaniem przedsiębiorstwami rolniczymi są podejmowane sporadycznie, a w odniesieniu do spółdzielni kółek rolniczych dotychczas takich badań w ogóle nie prowadzono. Usprawnianie zarządzania w tych przedsiębiorstwach poprzez przenoszenie wyników badań przeprowadzonych w przemyśle czy administracji najczęściej nie daje spodziewanych wyników. Wiąże się to ze specyfiką zarządzania w SKR wynikającą między innymi ze:

1. spółdzielczego charakteru przedsiębiorstwa, co rzutuje na podział i hierarchię celów jego działalności, rozmiesz-

czenie uprawnień decyzyjnych, sposób sprawowania władzy organizacyjnej, itp.

2. wielokierunkowość działalności gospodarczej i pozagospodarczej, co wpływa na strukturę organizacyjną, koordynację celów i funkcji przedsiębiorstwa, rozpiętość kierowania, itp.

3. środowiska i przedmiotu działalności, w tym występowania usług rolniczych, co określa realizację wszystkich funkcji zarządzania, tj. planowania, organizowania, motywowania i kontroli działalności.

Przedstawione opracowanie oparte jest na wynikach badań przeprowadzonych w 10 celowo dobranych (wg efektywności ekonomicznej) spółdzielniach.

Celem badań było uzyskanie odpowiedzi na pytanie, czy różnice w efektywności gospodarowania znajdują odzwierciedlenie w rozpiętości kierowania, lub odwracając tę zależność, czy rozpiętość kierowania wpływa na efektywność gospodarowania.

Badaniami objęto 5 spółdzielni kółek rolniczych województwa ciechanowskiego o wynikach działalności wyraźnie wyższych od przeciętnej wojewódzkiej (SKR Działdowo, Raciąż, Nowe Miasto, Baboszewo, Pokrzywnica) – grupa A i 5 spółdzielni o zdecydowanie gorszych od przeciętnej wynikach ekonomicznych (SKR Gołdynin, Karniewo, Krasne, Radzymin, Pułtusk) – grupa B.

MARKETING MIĘDZYNARODOWY

W swych działaniach rynkowych producent musi kierować się poziomem cen obowiązujących na rynku RFN. Tylko w szczególnych przypadkach może on przeforsować swój, zazwyczaj wysoki poziom cen. Ustalając ceny producent powinien porównać je z cenami konkurentów i dostosować się do ich poziomu, oceniając krytycznie na ich tle zalety i wady własnych produktów.

Czynniki określające wysokość cen

Zdolność konkurencyjna produktu nie zależy tylko od jego ceny. Zależy ona także od warunków sprzedaży, stopnia zaspokojenia potrzeb klienta, a więc wartości użytkowej produktu. Dlatego nie należy sprowadzać zdolności konkurencyjnej jedynie do kwestii niskiej ceny. Nowy eksporter, który zamierza dopiero uplasować się na rynku, musi uwzględnić, że:

– drastycznie wysoka cena produktu wywołuje u odbiorcy mniemanie, że eksporter nie jest konkurencyjny, zbyt słabo zna rynek, a cena jest nierealna,

– szczególnie niskie ceny są wprawdzie chętnie akceptowane, ale są uznawane za nieroztropne działanie eksportera.

Przy ustalaniu ceny dla niemieckiego odbiorcy eksporter powinien rozważyć następujące zagadnienia:

– Jakiej ceny mogą zażądać opierając się na własnych kalkulacjach?

– Jaka cena może być rzeczywiście uzyskana na rynku?

– Jaki zasięg dystrybucji może osiągnąć mój zachodniemiecki partner?

– Jaka jest wysokość zamówień?

Nowy eksporter powinien stwierdzić

w pierwszej kolejności jakich cen na porównywalne produkty żądają i uzyskują konkurenci. Pogląd w tym względzie może on uzyskać przez:

– informacje pozyskane od niemieckich importerów

– informacje przedstawicielstw handlowych ambasady Polski w RFN

– zwiędanie targów

– obserwowanie trendów cenowych w handlu detalicznym

– przegląd katalogów domów wysyłkowych

– przegląd czasopism, zwłaszcza specjalistycznych, fachowych

– analizę statystyk Biura Statystycznego RFN

– analizę studiów rynkowych.

Eksporterzy, którzy sprzedają pośrednio, czyli przez agentów, powinni uwzględnić przy ustalaniu cen poza własną ceną także cenę sprzedaży pośrednika dla dalszych ogniw. Jego zbyt wysoka lub niska cena może bezpośrednio wpływać na szanse zbytu produktu.

Targi, wystawy

RFN oferuje eksporterom uczestnictwo w wielu targach, wystawach (rocznie ponad 100 targów o charakterze międzynarodowym). Są one zaczynem wielu idei zaktywizowania działań rynkowych, testowania koncepcji i metod marketingowych. Zanim eksporter zdecyduje się, czy chce skorzystać z targów jako obserwator czy uczestnik, musi rozważyć jakie cele chciałby osiągnąć. Inne będą one przy uczestniczeniu w targach, inne przy wystawach.

Uczestnictwo w targach i wystawach jest ważnym instrumentem pobudzania eksportu i otwierania rynku. Forma ta umożliwi eksporterowi wprowadzenie

produktu przy stosunkowo niskich kosztach, daje szansę zebrania informacji o kanałach zbytu, pozwala zorientować się w życzeniach i oczekiwaniach odbiorców, ich przyzwyczajeniach zakupowych i metodach handlowych.

Jakie znaczenie dla eksportera mogą mieć poszczególne imprezy? Odpowiedź na to pytanie zależy od zgromadzonych informacji o:

– rodzajach i celach imprez handlowych,

– kręgu zainteresowanych, oczekiwanej liczbie uczestników i zwiedzających.

Przy wyborze imprez eksporter może posłużyć się jako źródłem informacji katalogami, artykułami prasowymi, danymi przedstawicielstw handlowych.

Wszystkich ważnych informacji na temat imprez handlowych w RFN o charakterze międzynarodowym i krajowym, ich specjalizacji, miejscu, czasie trwania, warunkach uczestnictwa, udzielają:

■ AUMA – Ausstellung und Messe – Ausschuss der Deutschen Wirtschaft e.V.; Lindenstrasse 8, 5000 Köln 1 Tel. 0221-209070

■ JDFA – Interessengemeinschaft Deutscher Fachmessen und Ausstellungen; Postfach 100165 Tel. 021-7244-215

■ FAMA – Fachverband Messen und Ausstellungen e.V. Messezentrum. 8500 Nürnberg 50 Tel. 0911-82102

■ Izby Przemysłowo-Handlowe (Industrie – und Handelskammern) w Berlinie, Bremie, Düsseldorfie, Flensburgu, Frankfurtu, Hamburgu, Hanowerze, Koblencku, Monachium, Stuttgarcie. Przedstawicielstwa Handlowe ambasad Polski w Kolonii i RFN w Warszawie, a także placówki konsularne.

W. Helmut Deuster

SKR o wyższym poziomie efektywności ekonomicznej charakteryzowały się większymi rozmiarami działalności, przewagą wpływami z działalności mechanicznej i z usług dla ludności nad wpływami z działalności warsztatowej (tab. 1). Zależności te znajdują potwierdzenie w innych badaniach wskazujących na wyższą efektywność spółdzielni dużych o rozwiniętej działalności pozasłużbowej. Spółdzielnie grupy A zatrudniały ponad dwukrotnie większą liczbę osób niż spółdzielnie grupy B. Jednakże w pierwszej grupie spółdzielni niższy był udział pracowników zatrudnionych na stanowiskach nierobotniczych i kierowniczych (tab. 1).

razy zmieniali miejsce pracy, podczas gdy prezesi spółdzielni grupy B 2,4 razy.

We wszystkich spółdzielniach grupy A i w trzech spółdzielniach grupy B występował zastępca prezesa do spraw technicznych. Osoby te posiadały wyłącznie średnie wykształcenie, krótszy niż prezesi staż pracy (19 i 13 lat), rzadziej zmieniali pracę (2,8 i 3 razy), byli młodsi od prezesów (39 i 35 lat). Zastępcy do spraw technicznych nadzorowali działalność występujących w spółdzielni zakładów usługowych. Kierownicy zakładów produkcyjnych podlegali z reguły bezpośrednio prezesom.

Najmłodszy byli kierownicy zakładów – średni wiek 34 lata. Praca w SKR była

Mniejsza rozpiętość kierowania zastępców prezesów wiąże się z faktem podporządkowania tym stanowiskom prawie wyłącznie kierowników, podczas gdy prezesi spółdzielni kierowali także osobami nie zajmującymi stanowisk kierowniczych. Różnice w rozpiętości kierowania prezesów i ich zastępców są podobne do różnic stwierdzonych w rozpiętości kierowania dyrektorów przedsiębiorstw PGR i kierowników zakładów (2,5). Wynika to z podobieństwa funkcji związanych z porównywanymi stanowiskami. Różnice te są jednak sprzeczne z prawidłowościami formułowanymi przez teoretyków organizacji, a mówiącymi o zaangażowaniu się zakresu kierowania wraz ze wzrostem znaczenia stanowiska w hierarchii zarządzania.

Różnice w rozpiętości kierowania prezesów SKR i ich zastępców nie wiązały się z takimi czynnikami jak wykształcenie, staż pracy, liczba dotychczasowych miejsc pracy, gdyż kształtowały się one podobnie w obu grupach spółdzielni. Różnice te są uwarunkowane strukturami organizacyjnymi spółdzielni, cechami osobowymi ocenianych kierowników, organizacją pracy w SKR, podziałem zakresu kompetencji i odpowiedzialności.

W rozpiętości kierowania prezesa SKR nie uwzględniono jego funkcji związanych z występowaniem organów samorządu spółdzielczego, w tym współpracy z radą spółdzielni, a zwłaszcza pełnieniem funkcji prezesa zarządu. Uwzględnienie tych powiązań spowodowałoby rozszerzenie rzeczywistej rozpiętości kierowania. W strukturze kolegialnej, jaką jest zarząd spółdzielni, każdemu z jego członków podlega określony odłamek działalności przedsiębiorstwa, którym kieruje zgodnie z decyzjami kolegialnego kierownictwa. Jednakże prezes zarządu ma, wprawdzie nie wynikającą z różnic hierarchicznych, jednak dominującą pozycję. Wynikają stąd powiązania uzupełniające rozpiętość kierowania prezesa, wynikające z pełnienia funkcji kierownika spółdzielni jako przedsiębiorstwa.

Rozpiętość kierowania szefów zakładów produkcyjnych i usługowych w obydwu grupach badanych spółdzielni była zbliżona (tab.2). Kierownicy ci z reguły występowali jako pierwszy szczebel kierowania. Jedynie w niektórych spółdzielniach występował dodatkowy szczebel w postaci brygadzystów lub dyspozytorów. Wyniki badań wskazują, że rozpiętość kierowania, a zatem i wykorzystania

Struktura zatrudnienia i działalności gospodarczej badanych spółdzielni Tabela 1

Wyszczególnienie	Grupa SKR	
	A	B
1. Wartość przychodów z zewnątrznych – mln zł	203,2	87,1
w tym:		
– udział usług dla ludności – %	24,3	37,7
– działalności mechanizacyjnej – %	52,3	72,4
– działalności warsztatowej – %	26,9	12,9
2. Zatrudnienie – osób	137	65
w tym na stanowiskach:		
– robotniczych – %	75,5	73,7
– nierobotniczych – %	24,5	26,3
– kierowniczych – %	8,0	11,0

Podstawę analizy stanowiły materiały sprawozdawczo-statystyczne poszczególnych spółdzielni, schematy ich struktury organizacyjnej, zakresy czynności i akta osobowe kadry kierowniczej, dokumentacja działalności organów samorządu spółdzielczego, tygodniowe fotografie czasu pracy kierowników, informacje uzyskane podczas wywiadów przeprowadzonych z ocenianymi kierownikami.

Przy ustalaniu formalnej rozpiętości kierowania uwzględniono wszystkich podwładnych, zajmujących zarówno stanowiska kierownicze jak i niekierownicze. Potencjalną rozpiętość kierowania ustalono na podstawie oświadczeń kierowników, którzy opierając się na własnym doświadczeniu określali wielkość zespołów podwładnych, jakimi mogliby skutecznie kierować (podobna metoda – m.in. (2), (5))

Charakterystyka kadry kierowniczej

W badaniach uwzględniono trzy grupy pracowników zaliczanych do kadry kierowniczej, tj. prezesów spółdzielni, ich zastępców oraz kierowników zakładów usługowych i produkcyjnych. Prezesi obydwu grup spółdzielni nie różnili się istotnie wiekiem (średnio 47 lat w grupie A i 45 lat w grupie B), wykształceniem (po jednej osobie z wyższym wykształceniem, pozostali średnio) ani stażem pracy (23 i 24 lata). Prezesi spółdzielni o wyższej efektywności, przed objęciem obecnego stanowiska przeciętnie 3,2

najczęściej ich drugim miejscem pracy, w tym pierwszym na stanowisku kierowniczym. W grupie najlepszych spółdzielni wszyscy kierownicy mieli wykształcenie średnie, natomiast w grupie spółdzielni mniej efektywnych większość kierowników ukończyła szkołę zawodową.

Spółdzielnie grupy A średnio posiadały 7 zakładów usługowych, spółdzielnie grupy B – 4 zakłady. Jednocześnie w tej drugiej grupie spółdzielni zakłady były mniejsze i zatrudniały mniej pracowników. Rzutowało to na struktury organizacyjne badanych przedsiębiorstw oraz na rozpiętość kierowania. Potwierdzał się wpływ wielkości organizacji na sposób jej strukturalizacji.

Rozpiętość kierowania prezesów i ich zastępców w spółdzielniach grupy A była większa niż w spółdzielniach grupy B (tab. 2). Dotyczy to tak rozpiętości rzeczywistej jak i potencjalnej. Wyniki te są zgodne z wynikami badań Urbanowskiego (6) i innych (1, 5), wskazujących na **rozszerzenie rozpiętości kierowania wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa.**

Rozpiętość kierowania w badanych spółdzielniach

Tabela 2

Stanowisko kierownicze	Grupa A		Grupa B	
	rozpiętość rzeczywista	rozpiętość potencjalna	rozpiętość rzeczywista	rozpiętość potencjalna
1. Prezes spółdzielni	9,4	13,6	7,0	10,2
2. Zastępca prezesa	7,0	10,8	4,0	7,0
3. Kierownik zakładu	22,6	26,0	21,2	26,0

Źródło: Obliczenia własne.





kadr kierowniczych na szczeblu zakładów, jest niezależna od wielkości spółdzielni. Rozmiary przedsiębiorstwa wywierają z kolei duży wpływ na rozpiętość kierowania i wykorzystania prezesów spółdzielni i ich zastępców. Zdecydowanie wyższa od rzeczywistej ich potencjalna rozpiętość kierowania, zwłaszcza w spółdzielniach dużych wykazujących jednocześnie wyższą efektywność, wskazuje na możliwość zwiększenia liczby osób podporządkowanych nacelnym stanowiskom kierowniczym w SKR. Powszechnie uznaje się bowiem, iż w dobrze zorganizowanym przedsiębiorstwie formalna rozpiętość kierowania powinna pokrywać się z rozpiętością rzeczywistą i potencjalną (2,4).

Większa rozpiętość kierowania w spółdzielniach bardziej efektywnych wskazuje, że także w tych przedsiębiorstwach rozpiętość kierowania prezesów nie powodowała przeciążenia tego stanowiska decyzyjnego w stopniu, który mógłby obniżać sprawność organizacji. Możliwości kierownicze prezesów SKR z grupy A były wykorzystane w większym stopniu niż z grupy B, jednak w obydwu przypadkach daleko nie wyczerpywały możliwości potencjalnych.

Czas pracy i cele własne działalności prezesów SKR

Do czynników wpływających na rozpiętość kierowania należy organizacja pracy własnej kierowników, w tym organizacja czasu pracy. Strukturę czasu pracy prezesów badanych spółdzielni

oceniono na podstawie tygodniowych fotografii czasu pracy przez nich dokonywanych. W analizie wykorzystania czasu pracy wyodrębniono pewne grupy czynności, których udział w strukturze czasu pracy prezesów obydwu grup spółdzielni wykazywał zbliżony poziom (tab. 3). Charakterystyczną cechą był porównywalny udział czynności (po około 25 proc.), które dadzą się jednoznacznie zaliczyć do kierowniczych funkcji planowania, organizowania i kontrolowania. Wyraźnie mniejszy był udział czynności związanych z funkcją motywowania, w tym „kontakty z podwładnymi”, zajmujące poniżej 10 proc. czasu pracy prezesów. Duży był natomiast, zwłaszcza w spółdzielniach większych, udział czasu przeznaczanego na konferencje, zebrania.

Prezesi spółdzielni mniejszych więcej czasu poświęcali na bieżące organizowanie i nadzorowanie przebiegu działalności. Więcej czasu przeznaczali na kontakty z podwładnymi.

W obydwu grupach spółdzielni zwraca uwagę stosunkowo duży udział czasu przeznaczanego na opracowywanie celów działalności koncepcji i strategii działania (powyżej 25 proc.) Są to wyniki korzystniejsze niż uzyskane przez E. Otolińskiego w badaniach przeprowadzonych wśród kadry kierowniczej PGR (3). W usprawnianiu wykorzystania czasu pracy prezesów SKR należy zwrócić uwagę na rozszerzenie udziału funkcji motywacyjnej, a ograniczenie zakresu czynności związanych z bezpośrednim nadzorem podwładnych, z wykonywa-

niem prac biurowych i uczestnictwem w zebraniach.

Wśród czynników skłaniających prezesów do zwiększania efektywności pracy własnej istniała wyraźna hierarchia (tab. 4). W spółdzielniach grupy A za najważniejszy cel działalności własnej prezesi uznali osiągnięcie możliwie wysokiego zysku, co wiąże z ogólnym dobrem i pozycją spółdzielni. W drugiej grupie spółdzielni obserwujemy natomiast bardziej „prospoleczne” nastawienia prezesów, co wyraża się w ekspozycji dobra spółdzielni i w wysokiej gotowości spełnienia oczekiwań jej samorządu. Różnice w hierarchii motywacji działań prezesów obydwu grup SKR wynikały z faktu, iż w spółdzielniach dużych (grupa A) dominowały cele przedsiębiorstwa i jego załogi, i związane z tym ekonomiczne kryteria ocen, natomiast w jednostkach mniejszych bardziej ekspozjonowały się cele spółdzielni i jej członków.

Nasuwać się następujące wnioski:

Rozpiętość kierowania na stanowisku prezesów i ich zastępców w spółdzielniach kółek rolniczych jest mniejsza od maksimum dającego się pogodzić z optymalną efektywnością. Świadczy o tym większa rzeczywista i potencjalna rozpiętość kierowania w spółdzielniach o wyższej efektywności gospodarowania oraz różnice pomiędzy rozpiętością rzeczywistą a potencjalną.

Do czynników wpływających na rozpiętość kierowania poszczególnych stanowisk kierowniczych w spółdzielniach kółek rolniczych zaliczyć można strukturę organizacyjną spółdzielni i szczebel kierowania. W spółdzielniach, gdzie występowało więcej i większych jednostek organizacyjnych rozpiętość kierowania również była większa. Z kolei rozpiętość kierowania kierowników zakładów była większa niż rozpiętość prezesów spółdzielni.

W badaniach nie stwierdzono istotnego wpływu na rozpiętość kierowania następujących czynników: wiek i wykształcenie kierowników, staż pracy w spółdzielni, liczba dotychczasowych miejsc pracy.

Eugeniusz Niedzielski

Struktura tygodniowego czasu pracy prezesów badanych spółdzielni w %

Tabela 3

Grupa czynności:	Grupa SKR	
	A	B
1. Praca koncepcyjna – określanie celów, opracowywanie planów, podejmowanie decyzji	25,3	26,2
2. Załatwianie spraw bieżących – rozmowy telefoniczne, korespondencja	14,7	15,2
3. Kontrola wyników pracy, frustracje	13,4	10,0
4. Nadzorowanie wykonywania decyzji	12,4	14,3
5. Organizowanie przebiegu czynności	10,2	14,3
6. Konferencje zewnętrzne	8,3	6,2
7. Konferencje wewnętrzne	8,1	4,8
8. Kontakty z podwładnymi	7,6	9,0

Źródło: Obliczenia własne.

Czynniki skłaniające prezesów SKR do wzrostu efektywności pracy własnej (główne cele działalności własnej) – średnia ocena punktowa (x)

Tabela 4

Wyszczególnienie	Grupa SKR	
	A	B
1. Osiągnięcie maksymalnego wyniku fin.	2,0	2,8
2. Ogólne dobro i pozycja spółdzielni	2,2	1,0
3. Dobro załogi	3,4	4,0
4. Poprawa organizacji i dyscyplina pracy	4,0	3,8
5. Wywiązywanie się z postawionych zadań	5,0	5,4
6. Podniesienie wydajności pracy	5,2	7,0
7. Oszczędna eksploatacja sprzętu techn.	6,8	6,6
8. Spełnienie oczekiwań samorządu spółdzielczego	7,4	5,2

x. w skali 1-8 (czynnik najważniejszy 1)

Źródło: Obliczenia własne.

1. KISZCZAK L.: *Rozpiętość kierowania w kombinatach PGR woj. szczecińskiego*. Zagadn. Ekon. Roln. nr 2, 1985.

2. MANIECKI F., URBANOWSKI I.: *Rozpiętość kierowania w PGR i jej zależność od wielkości przedsiębiorstwa*. Zagadn. Ekon. Roln. nr 2/3, 1981.

3. OTOLIŃSKI E.: *Struktura czasu pracy dyrektorów kombinatów PGR*. (mat. konferencyjne). AR-T, PTE Olsztyn. 1989.

4. STACHAK S., ŚWITŁYK M.: *Zarządzanie przedsiębiorstwami rolniczymi*. PWN. Warszawa, 1989.

5. ŚWITŁYK M., KRÓLIKOWSKI Z.: *Struktury zakładów rolnych (na przykładzie PGR woj. szczecińskiego)*. Zagadn. Ekon. Roln. nr 4, 1987.

6. URBANOWSKI I.: *Rozpiętość kierowania w PGR na przykładzie zjednoczeń PGR w Bydgoszczy i Poznaniu*. Zagadn. Ekon. Roln. nr 4, 1980.

XVIII Kolokwium Naukowej Organizacji Pracy

w Bańskiej Bystrzycy (22 – 24 maja 1990)

Międzynarodowe spotkania teoretyków i praktyków organizacji, odbywające się co dwa lata w różnych miastach Czechosłowacji – są bez wątpienia najpoważniejszą tego rodzaju imprezą w Europie Środkowo-Wschodniej.

W maju br., podczas XVIII z kolei spotkania, przedstawiono ponad 80 referatów na sesjach plenarnych i sekcyjnych. Po raz pierwszy językiem konferencyjnym był angielski, obok niemieckiego, czeskiego i słowackiego. Właśnie po angielsku przedstawiał wyniki swych porównawczych badań nad kanadyjskimi firmami partycypacyjnymi i menedżerskimi profesor Gilbert Traab z Uniwersytetu Quebec w Montrealu. Badania te prowadzone przez prof. G. Traaba wspólnie z prof. Donaldem V. Nightigalem z Królewskiego Uniwersytetu w Kingston (Ontario) w sposób bezapelacyjny potwierdziły wyższość przedsiębiorstw o profilu partycypacyjnym nad przedsiębiorstwami czysto menedżerskimi. Wysuwam tę kwestię na plan pierw-

szy, gdyż ostatnio pojawiło się w Polsce sporo domorosłych mędrców, nawet z tytułami docentów, głoszących rzekomą wyższość przedsiębiorstw menedżerskich nad partycypacyjnymi, wszelako bez powoływania się na konkretne badania empiryczne.

Podobną wymowę miał referat prof. Zdravko Kaltnekara z Wyższej Szkoły Organizacji Pracy w Kranje (Słowenia), afiliowanej przy Uniwersytecie w Mariborze, pt. „Pracownicze grupy autonomiczne jako samodzielne jednostki zarządzania.” Słowa kluczowe, przewijające się w wielu referatach i oddające ducha XVIII Kolokwium – to „przedsiębiorczość”, „strategia”, „synergia” i „turbulencja”. O przedsiębiorczości traktował m.in. referat prof. Mikulaša Sedláka z Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Bratysławie, kiedyś rektora tej uczelni, potem przez wiele lat pozostającego na marginesie życia naukowego, a od niedawna dziekana jednego z wydziałów WSE w stolicy Słowacji.

Terminem synergia posługiwał się doc. František Lipták z Instytutu Zarządzania w Bratysławie w referacie pt. „Sztuczna inteligencja a naukowa organizacja pracy”. F. Lipták, którego parę książek wydano po polsku (m.in. „Systemowa organizacja pracy”), mając wielki dorobek naukowy i sławę europejską (jego nazwisko figuruje np. w stopce redakcyjnej kwartalnika naukowego „Analyse de Systemes” wydawanego w Lyonie) – przez dwie dekady daremnie oczekiwał na nominację profesorską. Parę miesięcy temu doczekał się nominacji zgola nieoczekiwanej – na wiceministra kultury Republiki Słowacji.

Duże zainteresowanie wzbudził referat W.W. Syczewa ze Związku Radzieckiego pt. „Teoria rozwiązywania zadań wynalazczych”. Referat jako motto przyjął stwierdzenia Stanisława Lema, zamieszczone w „Summa technologiae”, iż wszelkie zagrożenia dla cywilizacji biorą się z nieznamości praw rozwojowych. Jego zdaniem każdy

system biologiczny, techniczny i organizacyjny posiada cykl rozwojowy trój etapowy, którego przebieg najlepiej odzwierciedla esogram (krzywa o kształcie zbliżonym do litery S). „Kiedy system – stwierdza W.W. Syczew – wyczerpie zasoby rozwojowe, wejdzie w III etap, staje się niemożliwe osiągnięcie wysokiej efektywności; niezależnie od uruchamianej energii i środków, krzywa przebiega horyzontalnie i może jeszcze obniżyć się.” Zjawisko to można przezwyciężyć tylko poprzez przejście na nowy cykl rozwojowy, nowy esogram, a więc „nową technologię i organizację (...) odpowiadającą wyzwaniu czasów”. Podobna prawidłowość występuje w przypadku twórcy, wynalazcy. Aby w pewnym momencie przezwyciężyć inercję, powinien on znaleźć nowy cykl inwencyjny. Jedną z możliwości ku temu jest TRIZ (skrót od rosyjskiego brzmienia nazwy: teoria rozwiązywania zadań wynalazczych) Henryka Altszullera.

Zb. Mar.

Z Uniwersytetem w Bambergu

Długoletnia i owocna współpraca Wyższej Szkoły Inżynierskiej w Zielonej Górze i Politechniki Ilmenau (NRD) umożliwiła ostatnio nawiązanie kontaktów pracowników naukowych WSI z zachodnioniemieckim Uniwersytetem w Bambergu. Okazją do bliższego poznania zachodniemieckiej uczelni były odbywające się w dniach 08-10.05.1990 pierwsze Targi Naukowo-Techniczne (Bamberger Wirtschaftswoche).

Spotkanie miało na celu: zapoznanie z profilem działalności przedsiębiorstw; umożliwienie nawiązania kontaktów między studentami i przedsiębiorstwami; prezentację działalności i możliwości uniwersytetu.

Przez cały czas trwania tar-

gów informacjami służyli przedstawiciele ponad trzydziestu największych firm działających na terenie RFN (m.in. Adam Opel, BASF, Hewlett-Packart, IBM, Mercedes Benz, Deutsche Bank, Software AG, MetaPlan, Lufthansa, Audi). Studenci mogli dowiedzieć się o możliwościach odbywania praktyk studenckich, realizacji dyplomów i ewentualnego zatrudnienia.

Równoległe w gmachu uniwersytetu odbywały się seminaria, wykłady i dyskusje plenarne z udziałem interesujących osobistości życia naukowego i politycznego NRD i RFN. Tematyka zajęć obejmowała zastosowanie informatyki w przedsiębiorstwie, problematykę społeczną

i ekologiczną oraz zagadnienia menedżerskie.

Głównym organizatorem targów byli studenci Wydziału Nauk Społecznych, Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu w Bambergu. Przeznaczone one były dla studentów i absolwentów uczelni z NRD i RFN. Część dyskusji przeprowadzona była metodą MetaPlan, a realizowali ją przeszkoleni studenci uniwersytetu. Na jednym ze spotkań wykorzystano tę metodę do sformułowania wytycznych dla nowego kierunku studiów, a mianowicie dla menedżerów spełniających wymagania stawiane w ramach gospodarki zjednoczonej Europy. W dyskusji brali udział zarówno pracownicy naukowcy uczelni, jak

i studenci. W jej wyniku podkreślono, iż sylwetkę nowoczesnego euromenedżera powinno cechować: wszechstronne wykształcenie, indywidualność, znajomość co najmniej dwóch języków obcych (w tym jednego wschodnioeuropejskiego). Zwrócono uwagę, że cechy te można osiągnąć jedynie poprzez odpowiednie kształcenie, kładące nacisk na dużą samodzielność studenta i poparte praktyką w różnych krajach europejskich. Połączenie imprez naukowych i kulturalnych stworzyło niepowtarzalną atmosferę święta uczelni.

opr.: W. Fiedot,
D. Gattner, S. Kaluga
z WSI w Zielonej Górze

BUSINESS FUTURES NETWORK (BFN)

jest nieformalną i niezależną organizacją, do której należą osoby zajmujące wyższe stanowiska kierownicze w wielonarodowych organizacjach gospodarczych, instytucjach rządowych, placówkach naukowych.

Głównym zajęciem ich wszystkich jest strategiczne myślenie na użytek własnych firm. Co nie oznacza, że macierzyste tylko organizacje korzystać mogą z wiedzy i przemyśleń tych ludzi, jest bowiem oczywiste, że dorobek BFN – prawdopodobne scenariusze zdarzeń i procesów z określeniem ich wpływu na procesy gospodarcze – należy do wszystkich jego członków i jest pożytkowany przez organizacje ich zatrudniające.

Jedno z roboczych spotkań BFN odbędzie się pomiędzy 26 a 28 września br. w Warszawie. W roli gospodarza wystąpi FURNEL INTERNATIONAL LTD.

Business Futures

Po raz pierwszy pisaliśmy o BUSINESS FUTURES NETWORK w majowym numerze „Przeglądu Organizacji”. Staraliśmy się wówczas wyjaśnić istotę działania tej oryginalnej, a jednocześnie tak naturalnej w swej prostocie sieci międzynarodowych powiązań informacyjnych. Naturalnej – ponieważ potrzeba poznawania złożoności świata i pragnienie odkrycia tajemnic przyszłości towarzyszą człowiekowi od wieków. Oryginalnej – ponieważ zwłaszcza w dzisiejszych czasach tak mało miejsca pozostawiamy na spontaniczną aktywność i zaangażowanie w nieformalne działania stojące na pograniczu naukowych analiz i pozwalających na swobodną grę skojarzeń i intelektualnych poszukiwań.

Ważne zmiany nie zachodzą nagle

– cytowaliśmy jedną z wypowiedzi animatorów BUSINESS FUTURES NETWORK. Istotnie, korzeni każdego znaczącego wydarzenia – obojętnie, czy będzie to odkrycie Ameryki, skonstruowanie samolotu czy powstanie faszystów w Europie – można doszukiwać się w setkach ważniejszych i pomniejszych zdarzeń, składających się na procesy przekształcające świat. Co więcej, każde z takich znaczących zdarzeń jest zdolne zrewolucjonizować dzieje ludzkości, wywołać nie tylko ilościowe, ale wręcz jakościowe zmiany w egzystencji człowieka.

Wyrazem takich tendencji w analizowaniu rzeczywistości jest podejście zaprezentowane przez Johna Naisbitta i Patricję Aburdene w opublikowanych przed ośmiu laty „Megatrendach” i wydanych

obecnie „Megatrendach 2000”. Przedstawiona w nich optymistyczna wizja lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych wyrażona w postaci syntetycznych haseł (m.in. „prywatyzacja państwa dobrobytu”, „narodziny potęgi państw Pacyfiku”, „dekada kobiet-przywódców”) odkryta została dzięki informacjom już znanym. Autorzy zaskakują jednak bogactwem danych i umiejętnością kojarzenia wydawałoby się odległych faktów.

Zidentyfikowanie i prawidłowe zinterpretowanie takich sygnałów jest zadaniem niełatwym. W typowym dla naszej współczesności natłoku informacji niezwykle trudno jest rozpoznać i powiązać te sygnały, które zapowiadają istotną zmianę z punktu widzenia konkretnej firmy, społeczeństwa czy niekiedy wszystkich mieszkańców naszego globu.

Takie właśnie ambitne zadanie postawili sobie członkowie BUSINESS FUTURES NETWORK, którzy wykorzystując radio, telewizję, piśmiennictwo i wszelkie inne dostępne środki komunikacji społecznej, wyszukują i kojarzą przesłanki pozwalające z dużym przybliżeniem wnioskować na temat przyszłości. Najnowocześniejsze środki techniczne (m.in. systemy komputerowe) mają tu do spełnienia stosunkowo ograniczoną rolę – dostarczenia i co najwyżej wstępnej selekcji podstawowego i jedynego właściwie surowca potrzebnego do funkcjonowania BUSINESS FUTURES NETWORK, jakim jest

informacja.

Decydującą rolę odgrywa w dalszym ciągu człowiek, który posłu-

Warszawa, wrzesień'90

Forum (II)

gując się wiedzą, doświadczeniem i niejednokrotnie po prostu intuicją, tworzy ciąg luźnych niekiedy skojarzeń. Synteza spostrzeżeń uzupełniona nieodłącznym autorskim komentarzem przybiera w tym przypadku zwyczajową formę wyciągu zwanego abstraktem. To właśnie abstrakt (a raczej ich cały zestaw) jest podstawowym materiałem do dyskusji podczas okresowych spotkań uczestników BUSINESS FUTURES NETWORK. Komentowany i kojarzony z innymi opisami staje się elementem wiązki sygnałów, które następnie pozwalają na zbudowanie bardziej lub mniej trafnego scenariusza prawdopodobnych wydarzeń w przyszłości w skali kraju, regionu czy świata.

Jak już wspomnieliśmy w „Przełądzie Organizacji” 5/90, informacji dostarczają albo niezależne od sieci grupy badawcze czy konsultingowe z różnych krajów, albo też członkowie tzw. grup lokalnych, na które BUSINESS FUTURES NETWORK jest umownie podzielona (skandynawskiej, zachodnioeuropejskiej i kanadyjskiej). Obecnie powstają grupy: śródziemnomorska, Pacyfiku i wschodnioeuropejska. Jednym z inicjatorów powstania tej ostatniej jest

FURNEL INTERNATIONAL LTD. największa firma joint-venture w Polsce.

W dniach 26-28 września br. FURNEL będzie gospodarzem pierwszego roboczego spotkania BUSINESS FUTURES NETWORK w Europie Środkowej i Wschodniej.

Wrześniowe forum oczekiwane jest z dużym zainteresowaniem przez członków organizacji. Dla gości zagranicznych jest to okazja

do zapoznania się ze specyfiką regionu. Dla gospodarzy – szansa przedstawienia i przedyskutowania najistotniejszych problemów lokalnych widzianych na tle warunków otoczenia. Organizatorom udało się pozyskać do udziału zarówno w pracach przygotowawczych, jak i w obradach forum wielu przedstawicieli polskiego życia gospodarczego i naukowego. Oprócz sesji roboczych i bogatego programu imprez towarzyszących (mających na celu zapoznanie gości z historią i dorobkiem kulturalnym naszego kraju) przewidziano spotkania z przedstawicielami władz oraz kół polskiego businessu. Wnioski z tych spotkań dadzą zapewne gościom

możliwość zweryfikowania niektórych opinii

na temat aktualnej sytuacji gospodarczej w krajach Europy Środkowej i Wschodniej. Wypada w tym momencie ponownie nawiązać do abstraktu jako tworzywa obrad BUSINESS FUTURES FORUM. O wadze przemian ekonomicznych i społecznych zachodzących obecnie w tym regionie świata świadczy tematyka abstraktów przygotowanych przez stronę polską. Pomoc Zachodu dla gospodarek krajów Europy Wschodniej, pożyczki Banku Światowego dla Polski, unia walutowa RFN-NRD, Europa Wschodnia a Kraje Trzeciego Świata, zadłużenie zagraniczne Polski, perspektywy integracji europejskiej, wpływ zmian restrukturyzacyjnych w gospodarce polskiej na możliwości współpracy z EWG – to tylko niektóre z obszernego zestawu tematów poruszonych przez autorów abstraktów.

The Business Futures Network Provides:

– A scanning network among members in the Nordic, East European, Mediterranean and North West European regions

– A series of Business Futures Forum meetings in centres within each region which all European members are encouraged to attend

– An exchange of scanning contributions and occasional joint Forum meetings with collaborating Futures Network in North America and Asia Pacific regions

– Support for the introduction of corporate intelligence networking and scanning systems support of member's organisations

– The provision and development of real time intelligence systems to which all network members will have access.



Każde opracowanie sporządzone jest w formie jednostronicowej notatki w języku angielskim na wystandardyzowanym blankiecie. Zawiera źródło informacji (tzn. tytuł i numer periodyku, stronę, na której znajduje się wybrany artykuł, jego tytuł i nazwisko autora), następnie określone przez scannera (twórcę abstraktu) słowa kluczowe, wreszcie imię i nazwisko samego scannera.

Przykładowo, przygotowany przez jednego z pracowników FURNEL INTERNATIONAL LTD. abstrakt oparty na artykule „Rozwój kooperacji przemysłowej Wschód-Zachód” („Rynki Zagraniczne”, 17-19.04.1990) został opatrzony

w krajach Europy Wschodniej, a z punktu widzenia partnerów z Zachodu – jako sposób najsprawniejszego osiągnięcia korzyści finansowych z umów kooperacyjnych z krajami wschodnioeuropejskimi”.

Najlepszym dowodem na potwierdzenie tej tezy jest działalność FURNEL INTERNATIONAL LTD. – największego i jednego z pierwszych polskich joint ventures. Na podkreślenie zasługuje fakt, że **narodziny FURNEL wyprzedziły początek ery jakościowych zmian w polskiej gospodarce.**

Przygotowania do utworzenia spółki rozpoczęły się bowiem już

uczestniczą w wielu seminariach naukowych i innych imprezach (w tym międzynarodowych), popularyzując osiągnięcia spółki i poszukując źródeł inspiracji do nowych form działalności na rynku krajowym i międzynarodowym.

Impulsów takich dostarczy prawdopodobnie również wrześniowe forum. Zapowiedziana obecność przedstawicieli znanych firm zachodnioeuropejskich pozwala sądzić, że na tle analizy abstraktów dojdzie również do wymiany poglądów i doświadczeń dotyczących najnowszych metod zarządzania. Nieodłącznym elementem podejmowania decyzji jest przecież analiza dostępnych informacji, a stąd

Furnel

FURNEL International Ltd. Spółka z o.o.

hasłem „współpraca gospodarcza w Europie”. W streszczeniu czytamy:

„Sekretariat Europejskiej Komisji Gospodarczej ONZ opublikował informację na temat kooperacji przemysłowej między krajami Europy Środkowo-Wschodniej a krajami zachodnioeuropejskimi w okresie od stycznia 1988 roku do lipca 1989 roku. W tym czasie podpisano łącznie 1800 umów o kooperacji przemysłowej. Największy udział w liczbie zawartych kontraktów mają Węgry oraz ZSRR, najmniejszy Polska i Rumunia. Ze strony zachodniej najwięcej kontraktów podpisały firmy z RFN, Austrii, Francji, USA i Włoch. Aż 90 proc. umów kooperacyjnych realizowanych jest w przemyśle przetwórczym. Rośnie znacząco liczba porozumień joint venture. W ciągu omawianego okresu liczba podpisanych w tej formie umów wzrosła ze 165 do 1375”.

Autor wyciągu komentuje: „Rozwój kooperacji przemysłowej na zasadach joint-venture będzie prawdopodobnie nabrał przyspieszenia w stosunku do innych rodzajów kooperacji. Można przypuszczać, że sprawdził się on jako sposób na unowocześnienie produkcji i organizacji przedsiębiorstw

w początkach 1986 roku. O otwierających się możliwościach mariażu meblarstwa z elektroniką zdecydowały względy ekonomiczne: w Polsce chłonny rynek zbytu na profesjonalny sprzęt komputerowy, w Europie Zachodniej – popyt na polskie meble. Całości obrazu dopełniło z jednej strony zapotrzebowanie naszego przemysłu meblarskiego na inwestycje dewizowe, a z drugiej – podjęte przez reprezentującą stronę brytyjską znaną firmę komputerową INTERNATIONAL COMPUTERS LIMITED (ICL) próby maksymalnego wykorzystania rozszerzonych możliwości marketingowych stworzonych w Polsce przez nowe ustawodawstwo gospodarcze.

Włączenie FURNEL do systemu BUSINESS FUTURES NETWORK (m.in. za sprawą p. Ray'a Fieldsa, konsultanta FURNEL INTERNATIONAL MANAGEMENT CENTRE – FIMAC – i równocześnie członka BFN) jest uzasadnione nie tylko znaczącą pozycją firmy na rynku krajowym i za granicą, ale także konsekwentnie realizowaną przez FURNEL strategią otwarcia na świat, co przynosi wymierne efekty ekonomiczne w postaci dynamicznego wzrostu obrotów i zysków. Przedstawiciele FURNEL

już tylko jeden krok do wykorzystania sygnałów zawartych w prezentowanych na forum materiałach.

Uczestnictwo FURNEL w tej imprezie nie będzie jednorazowe. Założono bowiem, że wrześniowa sesja w Warszawie winna stanowić jedynie wstęp do utworzenia pracującej stale grupy wschodnioeuropejskiej BFN – sieci scannerów organizujących okresowo spotkania na wzór analogicznych grup działających w innych regionach świata.

Dyskusje i wymiana abstraktów powinny stać się elementem wspomagającym procesy decyzyjne na szczeblu przedsiębiorstw uczestniczących w pracach tej nieformalnej organizacji, a niektóre wnioski być może powinny być zaprezentowane szerszemu kręgowi odbiorców w formie okazjonalnych publikacji.

Umiejętność trafnego rozpoznania słabych sygnałów rynkowych

powiązana z właściwym kształtowaniem nowych produktów i racjonalnym wyborem kierunków rozwoju staje się bowiem w Europie Środkowej i Wschodniej niezbędnym warunkiem pomyślnego funkcjonowania w zmieniającym się gwałtownie otoczeniu gospodarczym.

mgr Karolina Balcerowska
Warszawa, wrzesień '90
FURNEL INTERNATIONAL LTD.

Mirosław Długosz
Elżbieta Naumienko

PSLE – Gra o życie

W cyklu artykułów przedstawiamy niektóre z gier zaprojektowanych i wykorzystywanych przez dr Elżbietę Naumienko i dra Mirosława Długosza – pracowników naukowych Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, którzy mają za sobą doświadczenia w prowadzeniu zajęć w renomowanych ośrodkach kształcenia menedżerów w USA i Europie Zachodniej. (Redakcja)

Gdy mówimy o najdawniejszej historii gier decyzyjnych, mamy na myśli przede wszystkim gry militarne. Służyły one jako trening w podejmowaniu decyzji strategicznych i taktycznych. W wyniku ich stosowania poprawie miała ulec sprawność dowodzenia, skuteczność działań na polu walki, biegłość w niszczeniu wroga (1). Współcześnie są coraz powszechniej wykorzystywane jako niezwykle efektywne narzędzie dydaktyki, doradztwa i badań w szeroko pojętym obszarze problemów organizacji i zarządzania (2).

Zdecydowana większość projektowanych obecnie gier decyzyjnych odnosi się do problemów typowych dla organizacji i systemów gospodarczych. Służą one między innymi demonstracji różnorodnych zjawisk i procesów, jakie mogą powstać w trakcie zarządzania przedsiębiorstwem, poszukiwaniu optymalnych strategii jego funkcjonowania, a także pozwalają przyswajając uczestnikom pewne prawidłowości ekonomiczne, organizacyjne i społeczne związane z działaniem organizacji gospodarczych.

Dzisiaj chcielibyśmy zaprezentować grę odbiegającą znacznie od tego standardu. Kryterium zwycięstwa nie jest tu wynik finansowy czy wysokość wkładu bankowego. Nie chodzi tu także o to, jak pokonać przeciwnika, jak go zniszczyć. W tej grze (jak też w realnych procesach, które w grze znalazły odzwierciedlenie) chodzi o wartości najwyższe – o to, jak ratować ludzkie zdrowie i życie.

Jak powstała gra PSLE?

W 1986 roku profesor Dennis L. Meadows – współautor I Raportu dla Klubu Rzymskiego, jeden z najwybitniejszych projektantów gier decyzyjnych na świecie (3) – otrzymał od Światowej Organizacji Zdrowia (WHO) propozycję przygotowania wspomaganą mikrokomputerem gry decyzyjnej przedstawiającej funkcjonowanie systemu służby zdrowia w krajach Trzeciego Świata. Podpisanie umowy poprzedziły wielomiesięczne rozmowy związane ze sformulowaniem podstawowych oczekiwań i celów, jakie stawiał zleceniodawca. Gra miała nie tylko odzwierciedlać wybrane problemy funkcjonowania służby zdrowia w krajach słabo rozwiniętych, ale także eksponować rolę systemu informacyjnego,

systemu finansowego, a także komputerowego wspomaganie decyzji w rozwiązywaniu tych problemów (4).

Po dyskusjach w zespole kierowanym przez prof. Meadowsa (w projektowaniu gry brali udział: D.Shannon, T.Fiddman, E.Naumienko, M.Długosz) przyjęta została koncepcja opracowania gry koncentrującej się na logistycznym wspomaganie działania systemu służby zdrowia. Uzgodniono ze zleceniodawcą, że najbardziej eksponowanym w grze aspektem działania tego systemu będzie zapewnienie odpowiednich ilości i asortymentu leków (a także sprzętu i wyposażenia medycznego). Tak powstała wstępna koncepcja gry o nazwie PSLE (Pharmaceutical Supply Logistics Exercise).

Kraina zwana FICTITIA ©

Prezentowana gra miała być wykorzystywana do celów praktycznych związanych ze szkoleniem kadry zarządzającej systemami opieki zdrowotnej w krajach Trzeciego Świata. Zespół projektantów dążył więc do zapewnienia dużego realizmu sytuacji i problemów, jakie spotkają uczestnicy gry w trakcie jej rozgrywania. Aby temu sprostać, wstępne wersje gry były wielokrotnie przedmiotem dyskusji i konsultacji z ekspertami WHO. Jednym z rozważanych pomysłów było osadzenie gry w „warunkach” konkretnego kraju słabo rozwiniętego. Było to jednak trudne do pogodzenia z dążeniem do zapewnienia postulowanego przez zleceniodawcę uniwersalizmu gry (i możliwości uwzględnienia bardzo szerokiej gamy problemów).

Po kolejnych konsultacjach podjęta została decyzja, która mogła przyczynić się do rozwiązania przedstawionych wyżej dylematów. Światowa Organizacja Zdrowia wykorzystywała od kilku lat studium przypadku (case study) dotyczące sytuacji zdrowotnej w mitycznym kraju FICTITIA (5). Połączenie tradycyjnie stosowanego (i wielokrotnie zweryfikowanego przez słuchaczy) opisu z nowoczesnymi metodami projektowania gier i symulacji komputerowej wydawało się być właściwym kierunkiem dalszych poszukiwań.

FICTITIA to państwo liczące 16 milionów mieszkańców, zajmujące obszar 245 tysięcy kilometrów kwadratowych.

Składa się ono z czterech regionów o różnicowanej charakterystyce geograficznej i klimatycznej. Te krainy to: Delta (można się tu poruszać jedynie za pomocą niewielkich łodzi), Wybrzeże, Wyzyny, i Góry. Każdy region został szczegółowo scharakteryzowany z punktu widzenia wielkości i struktury zaludnienia (wiek, płeć), rozmieszczenia ludności (miasto-wieś, gęstość zaludnienia, nazwy większych ośrodków miejskich i liczba ludności jej zamieszkujących), głównych ośrodków przemysłowych (liczba i skład socjalny ludności, wykonywany zawód, rodzaj przemysłu i produkcji, połączenia transportowe). Podane zostały także szczegółowe dane dotyczące warunków geograficznych i klimatycznych (wysokość nad poziom morza, rozpiętość temperatury w ciągu roku, roczna wielkość opadów, średnia wilgotność, rodzaj terenu i jego dostępność w różnych porach roku). Dane te były uzupełniane także informacjami o sieci i przejezdności dróg, rozmieszczeniu lotnisk i węzłach kolejowych, liczbie telefonów i radiostacji na tysiąc mieszkańców.

Ministerstwo Zdrowia FICTITII przedstawiło raport o stanie zdrowia społeczeństwa z informacjami między innymi o dotychczasowych i przewidywanych zachorowaniach na poszczególne rodzaje w czterech wymienionych wyżej regionach, średniej długości i uciążliwości poszczególnych chorób, możliwościach ich leczenia w danych warunkach klimatycznych. Charakterystyka obejmowała 15 jednostek chorobowych, podawała sposoby ich leczenia i niezbędne środki medyczne (sprzęt, lekarstwa).

Raport ministerstwa kończył się przedstawieniem planu poprawy stanu zdrowia społeczeństwa, który to plan miał być realizowany w ciągu najbliższych pięciu lat. Zadaniem uczestników gry było zapewnienie realizacji potrzeb na sprzęt, lekarstwa, usługi transportowe, komunikacyjne i inne tak, aby przy ograniczonych zasobach środków finansowych (krajowych i zagranicznych) i rzeczowych (np. określona liczba i rodzaje środków transportu) zapewnić maksymalnie efektywne funkcjonowanie całego systemu opieki zdrowotnej i realizację planu, o którym mowa wyżej. Wymagało to opracowania całej gamy strategicznych





i taktycznych decyzji dotyczących źródeł zaopatrzenia, wielkości i częstotliwości dostaw, priorytetów w dostawach (najważniejsze i najpilniejsze przypadki) i wielu innych elementów składających się na logistyczne wsparcie działań służby zdrowia.

Kłopoty bogactwa

Na zarysowane w charakterystyce FICTITII problemy nałożyliśmy dla potrzeb gry system zarządzania składający się z centrum decyzyjnego (krajowego), ośrodków regionalnych, dostawców (krajowych i zagranicznych) i odbiorców. W ramach tego systemu miały być rozwiązywane pojawiające się problemy. Szybko okazało się, że bogactwo tych problemów stało się prawdziwym utrapieniem zarówno dla projektantów, jak też dla uczestników pilotażowych rozegranych gry.

W projektowaniu każdej gry niezwykle istotnym etapem są wstępne rozegrania z uczestnikami. W warunkach „laboratoryjnych” projektanci nie są w stanie w pełni sprawdzić wszystkich elementów, nie mogą do końca przewidzieć stopnia percepcji założeń i reguł gry, dynamiki jej rozgrywania i wielu innych elementów. Dużą część prac związanych z opracowaniem koncepcji, modelu gry i jego oprogramowaniem wykonywaliśmy w Polsce. Tu także mieliśmy okazję przeprowadzenia jej testowych rozegranych.

Jako grupę pilotażową wybraliśmy osoby, które miały już pewne doświadczenie w rozgrywaniu gier decyzyjnych wspomaganych komputerem. Byli to przedstawiciele kadry kierowniczej polskich przedsiębiorstw, którzy wcześniej rozgrywali z nami gry dotyczące problemów zarządzania przedsiębiorstwami. Oczywiście wadą takiego doboru uczestników był brak przygotowania merytorycznego. Gra jednak była projektowana z myślą o szkoleniu menedżerów zarządzających systemem opieki zdrowotnej, a nie lekarzy. Z punktu widzenia możliwości testowania gry niewątpliwą zaletą był fakt, że uczestnicy ci znali kilka innych gier, dzięki temu mogli formułować uwagi dotyczące poszczególnych elementów konstrukcyjnych. Mimo niewątpliwiej fascynacji problemami odzwierciedlonymi w grze (dyrektorem polskich przedsiębiorstw zupełnie nie przeszkadzało to, że zarządzali systemem tak odległym od ich codziennych doświadczeń) stali się oni wymagającymi, lecz życzliwymi „recenzentami” naszej pracy.

Liczba zmiennych i charakterystyk z powodzeniem wykorzystywana do analizy relatywnie statycznej sytuacji (case study), okazała się niemożliwa do „przetworzenia”, gdy uczestnicy musieli podejmować decyzje w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu. W tak rozbudowanej grze zniknął też jeden z podstawowych demonstrowanych mechanizmów – współdziałanie centralnych (na szczeblu państwa) i terenowych (na szczeblu regionu) służb logistycznych.

Doświadczenia zebrane w tej fazie prac nad grą PSLE stały się dla nas niezwykle interesującym przyczynkiem do rozważań, na ile bogactwo i wielość elementów w modelu gry (dążenie do maksymalnej zgodności z systemem realnym) stanowią szansę,

a na ile zagrożenie w procesie projektowania gry. Wśród zagrożeń, jakie dostrzegliśmy, wymienić należy przede wszystkim obniżenie dynamiki gry i niemożliwość wyeksponowania kilku kluczowych funkcji gry. Funkcje te to między innymi:

- ukazanie prawidłowości procesu zarządzania w systemie hierarchicznym o różniących się celach i zadaniach poszczególnych szczebli,
- zebranie doświadczeń związanych z funkcjonowaniem w warunkach konfliktów wynikających ze zróżnicowania interesów w systemie organizacyjnym,
- możliwość weryfikacji i sprawdzenia skuteczności różnych strategii działań logistycznych w warunkach ostrych ograniczeń budżetowych,
- prezentację i trening w korzystaniu z podstawowych metod prognostycznych,
- zapoznanie z podstawowymi metodami rachunku kosztów,
- trening w praktycznym stosowaniu analiz finansowych jako narzędzia podnoszenia efektywności funkcjonowania organizacji,
- wyeksponowanie zasad, ograniczeń i różnic w korzystaniu z dostaw krajowych i z importu (w tym także różnic wynikających z finansowania ze środków krajowych, środków dewizowych i darowizn),
- trening w grupowym opracowywaniu strategii i decyzji, negocjacjach i komunikowaniu się.

Przedstawione wyżej funkcje i cele związane z wykorzystaniem gry okazały się niemożliwe do zrealizowania przy zbyt rozbudowanym modelu gry. Z wstępnych rozegranych wynikało także, że każdy ośrodek decyzyjny powinien być wyposażony we własny komputer (wykorzystywany również jako narzędzie monitorowania i wspomagania decyzji). Spełnienie tego warunku wymagało dokonania dalszych uproszczeń programowych, tak aby nawet użytkownikom o niewielkim przygotowaniu informatycznym nie sprawiało trudności obsługiwanie komputera i rozgrywanie gry.

W poszukiwaniu rozwiązania

Uwagi i spostrzeżenia zgromadzone w trakcie rozgrywania pilotażowych rozegranych PSLE w olbrzymiej mierze zaważyły na ostatecznym kształcie gry. Po zapoznaniu się z nimi kierujący całym przedsięwzięciem Dennis Meadows podjął radykalne decyzje. Na szczeblu centralnym wydzielone zostały dwa zespoły. Jeden z nich miał być odpowiedzialny za sferę rzeczową, drugi zaś za sferę finansową całości przedsięwzięcia. Liczbę regionów kraju aktywnie funkcjonujących w relacjach z innymi partnerami zmniejszono do dwóch, ograniczono liczbę zmiennych o charakterze typowo medycznym, co spowodowało zdecydowane przesunięcie ciężaru gry na problemy logistycznej obsługi systemu opieki zdrowotnej. Gra stała się znacznie bardziej dynamiczna, uczestnicy mogli obserwować skutki swoich decyzji także w dłuższym horyzoncie czasowym.

Po przygotowaniu późną jesienią 1987 roku nowej wersji instrukcji gry, programu komputerowego, opisów ról, planszy i rekwizytów gra stała się istotnym elementem pro-

gramu seminariów organizowanych przez WHO dla menedżerów i administratorów systemów opieki zdrowotnej w słabo rozwiniętych krajach Afryki i Azji. Doświadczenia z jej wykorzystaniem były na tyle zachęcające, że przystąpiono do projektowania kolejnych gier decyzyjnych dla potrzeb tej organizacji (6).

W przedstawionym wyżej opisie gry można wyróżnić dwa wątki. Pierwszy związany jest z merytoryczną prezentacją gry, drugi – z rozważaniami o charakterze metodyczno-projektowym. Oba te wątki z konieczności zostały okrojone. Oba wymagają zapewne dłuższego i bardziej szczegółowego komentarza. Udział w opisanym tu projekcie pozwolił nam na zebranie wielu (często unikalnych) doświadczeń i spostrzeżeń. Dla projektanta gier niezwykle ciekawe są na przykład rozważania na temat relacji między systemem realnym a modelem wykorzystanym w grze i możliwością spełnienia przez grę jej funkcji. Nie to jednak wywarło na nas wielkie wrażenie. Na zawsze zapewne zapamiętamy, że w każdym opisie roli w tej grze znalazło się stwierdzenie: „Od sprawności twojego działania zależy życie wielu ludzi, miarą twego sukcesu będzie to, ilu z nich uratujesz”. Wiele osób biorących udział w seminariach prowadzonych w centrach szkolenia WHO musi tę odpowiedzialność dźwigać w warunkach znacznie trudniejszych niż te odzwierciedlone w grze.

Mirosław Długosz
Elżbieta Naumienko

1. Zob. A. WILSON: *War Gaming*, London 1968; także J. NOWAK: *Pierwsze cywilne gry symulacyjne*. W: *Symulacja Systemów Gospodarczych* (prace Szkoły Naukowej), PTE, Katowice-Wrocław 1985.

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

3. DENNIS L. MEADOWS jest współautorem (wraz z D. H. MEADOWS, J. RANDERSEM i W. W. BEHRENSSEM III) i właścicielem praw autorskich opracowania badawczego: *The Limits to Growth. A Report for Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind*, znanego jako I Raport dla Klubu Rzymskiego i opublikowanego w USA w 1972 roku. Łącznie ukazało się ponad 5 milionów egzemplarzy tej książki. Wydanie polskie pod tytułem: *Granice wzrostu*, ukazało się w roku 1973 (!) nakładem Państwowego Wydawnictwa Ekonomicznego. Prof. Meadows jest autorem (współautorem) wielu wysoko cenionych gier decyzyjnych i modeli symulacyjnych. Od lipca 1990 roku jest prezydentem Międzynarodowego Stowarzyszenia Gier i Symulacji (ISAGA).

4. Projekt realizowany był w ramach Resource Systems Group.

5. FICTITIA Case, Rev. 1, World Health Organization, Geneva 1981. FICTITIA jest nazwą prawnie zastrzeżoną przez Światową Organizację Zdrowia.

6. W lipcu 1989 roku na XX Konferencji Międzynarodowego Stowarzyszenia Gier i Symulacji (ISAGA) w Weimarze DENNIS MEADOWS i THOMAS FIDDMAN zaprezentowali grę decyzyjną dotyczącą efektywnych strategii wykorzystania środków finansowych przeznaczonych na zwalczanie AIDS. Wiemy także, że przygotowaniem gier dotyczących różnych aspektów zwalczania AIDS zajmuje się obecnie kilku innych czołowych amerykańskich projektantów.

Zarządzanie przedsiębiorstwem rolnym w obecnych warunkach rynkowych

W dniach 24-26 maja 1990 r. odbyła się w Kołobrzegu w Hotelu „SOLNY” konferencja na wyżej wskazany temat zorganizowana przez Zakład Systemów Zarządzania Przedsiębiorstwami Rolniczymi Instytutu Badań Systemowych PAN z siedzibą w Szczecinie i przez Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, oddział w Szczecinie. Na konferencji przedstawiono oraz przedyskutowano aktualne problemy związane z funkcjonowaniem przedsiębiorstw rolnych w warunkach rynkowych. Dokonano wymiany doświadczeń w tym zakresie. Udział w konferencji wzięło 80 przedstawicieli przedsiębiorstw rolnych z całego kraju.

Tematykę konferencji stanowiło rozwiązywanie problemów własnościowych, posiadających podstawowe znaczenie w działalności przedsiębiorstw; warunki prowadzenia gospodarki finansowej umożliwiającej przetrwanie i rozwój przedsiębiorstwa rolnego, tworzenie spółek oraz prowadzenie działalności eksportowej.

Uczestnicy konferencji otrzymali wcześniej opublikowane materiały konferencyjne:

1. „Innowacyjność a zarządzanie PGR w warunkach działania rynku” – prof. dr hab. Z. Dowgiatło IBS PAN Szczecin.

2. „Przekształcenia przedsiębiorstw – problemy własnościowe” – mgr J. Bor, Uniwersytet Szczeciński.

3. „Aktualne problemy funkcjonowania systemu finansowo-księgowego w przedsiębiorstwach rolnych” – mgr Ryszard Krefft, MRLiGŻ Warszawa.

4. „Organizacja systemu informatycznego w przedsiębiorstwie rolnym – prezentacja bazy danych” – dr inż. R. Budziński, doc. dr hab. Z. Glodek, Uniwersytet Szczeciński.

5. „Problemy rozwoju handlu zagranicznego z udziałem przedsiębiorstw rolnych” – mgr A. Brzywczy, M. Sławiński, „POLCOP” Przedsiębiorstwo Handlu Zagranicznego Sp. z o.o. Warszawa.

6. „Funkcjonowanie przedsiębiorstwa rolnego jako spółki z kapitałem za-

granicznym” – dr A. Piwowarski, mgr inż. A. Winnicka, IBS PAN Szczecin.

7. „Problemy zbytu i zaopatrzenia w aktualnych warunkach rynkowych na przykładzie KPGR Wysoka” – mgr M. Michalski.

Przedmiotem dyskusji był problem krzewienia postępu ekonomicznego, wykorzystanie systemów informatycznych oraz problem dynamizmu innowacyjnego w działalności przedsiębiorstwa rolnego. Dyskusja wykazała, że wprowadzone zmiany w systemie zarządzania gospodarką narodową spowodowały między innymi poszukiwanie nowych rodzajów działalności produkcyjnej, sposobów obniżania kosztów produkcji oraz usprawniania produkcji przez kadre kierowniczą. W czasie konferencji zaprezentowano pokaz oryginalnej polskiej technologii baz danych przy wykorzystaniu EMC dla potrzeb informowania kierownictwa przedsiębiorstwa rolnego i doradztwa oraz wyspecjalizowaną bazę danych na potrzeby zarządzania przedsiębiorstwem rolnym. Na podstawie dyskusji zestawiono poniższe wnioski.

1. Dotychczas nie przywiązywano należytej uwagi do szkolenia członków załóg przedsiębiorstw rolnych w zakresie organizacji i ekonomiki. Podnoszenie efektywności ekonomicznej poszczególnych gałęzi produkcji, obniżanie kosztów, zmniejszanie strat wymaga rozwoju kultury ekonomicznej u grup pracowniczych odpowiedzialnych za realizację zadań w poszczególnych miejscach powstawania kosztów. Dyrektorzy przedsiębiorstw na specjalnych szkoleniach powinni przekonywać załogę o tym, że efektywność przedsiębiorstwa zależy nie tylko od spektakularnych przedsięwzięć, lecz także od starannej realizacji zadań i przestrzegania technologii na poszczególnych stanowiskach.

2. Dyrektor jednoosobowo zarządza przedsiębiorstwem. Wiąże się to z jednoosobową odpowiedzialnością za podejmowane decyzje dotyczące przedsiębiorstwa jako całości. Z uwagi na biologiczny charakter produkcji rolnej ważne jest, aby dyrektor stwarzał warunki trwałej rentowności przedsię-

biorstwa. Dlatego też organy przedsiębiorstw, takie jak zarządy, rady nadzorcze, rady robotnicze i inne powinny być zainteresowane zawieraniem umów o pracę z dyrektorem na dłuższe okresy obejmujące 5-10 lat. Dyrektor musi mieć pewność swojej sytuacji oraz szansę wykazania swych umiejętności i uzdolnień.

3. Przy działaniu gospodarki rynkowej warunkiem osiągnięć dyrektora jest ukształtowanie następujących cech jego osobowości i sposobów działania:

- dążenie do zmian, innowacji oraz podejmowania ryzyka przy wykorzystaniu wszelkich źródeł informacji oraz kalkulacji szans powodzenia;

- wola przodowania i budowania autorytetu osobistego nie związanego z zakresem administracyjnych uprawnień;

- zdolność negocjowania, przekonywania, rzeczowego argumentowania, przedstawiania szans rozwoju czy realizacji konkretnych inicjatyw, umiejętność forsowania swych racji.

4. Doświadczenie kierownika w rolnictwie ma znacznie większy wpływ na efektywność gospodarowania niż w innych działach gospodarki. Dlatego też pozamerytoryczne kryteria przy obsadzeniu stanowisk i naliczenie się z wiedzą i doświadczeniem wyrządziło wielkie, niepowetowane szkody, zwłaszcza w latach 1950-1955. Stąd też należałoby obecnie unikać powtarzania ówczesnych błędów i opierać się na racjonalnych kryteriach oraz zachować powściągliwość eliminującą emocjonalne aspekty.

5. Orientowanie się przedsiębiorstwa na rynek krajowy i zagraniczny wymaga gromadzenia koniecznych informacji o aktualnych oraz prognozowanych potrzebach. Działania przedsiębiorstwa na rynku zmusza do śledzenia trendów i tendencji oraz przedsiębiorczości w nawiązywaniu kontaktów, wychodzenia z nowymi produktami na rynek wewnętrzny i zagraniczny przy istotnym wkładzie Związków PGR.

Mgr inż. *Alfreda Winnicka*,
z-ca kierownika Zakładu Systemów
Zarządzania Przedsiębiorstwami
Rolnymi

Witold Kasperkiewicz

Japońskie technopolie

1

Jednym z istotnych czynników wysokiego poziomu technologicznego gospodarki japońskiej stała się wyjątkowa zdolność Japończyków do kopiowania obcych rozwiązań technicznych (1). W latach pięćdziesiątych występowała praktyka mechanicznej imitacji zagranicznej techniki. Celowały w tym przede wszystkim firmy z przemysłu elektrotechnicznego i precyzyjnego, dostarczające na rynek krajowy i zagraniczny słabej jakości wyroby oparte na znacznie lepszych pierwowzorach amerykańskich czy zachodnioeuropejskich. W latach sześćdziesiątych nastąpiła gruntowna zmiana – w programie modernizacji gospodarki japońskiej sięgnięto do koncepcji tzw. kompilacji doskonałej, której początki wywodzą się z okresu reform Meiji. Istotą tej koncepcji polega na programowym przyswajaniu przez gospodarkę wybranych zagranicznych rozwiązań technicznych przy jednoczesnym dążeniu do maksymalnego ich udoskonalenia i dostosowania do warunków i potrzeb japońskiego przemysłu (2).

Nowe uwarunkowania ekonomiczne, jakie pojawiły się w latach osiemdziesiątych: trudności w zwiększaniu eksportu japońskiego na rynku amerykańskim i zachodnioeuropejskim, a także wyzwanie gospodarcze dynamicznie rozwijających się krajów nowo uprzemysłowionych z Azji Południowo-Wschodniej (tzw. małych tygrysów) – zmusiły japoński establishment do przewartościowania dotychczasowej strategii imitacji w dziedzinie polityki innowacyjnej. Uznano, że Japonia nie może już dłużej budować swej potęgi technologicznej wykorzystując głównie zagraniczne rezultaty badań naukowych i prac rozwojowych. W związku z tym przyjęto strategię rozwoju własnej twórczości naukowej i technicznej, jako długofalową gwarancję kompleksowości zmian technologicznych i wzmocnienia konkurencyjności japońskich produktów na rynkach światowych (3). Nowa strategia powinna, według oczekiwań japońskiego rządu, zaowocować falą innowacji technologicznych, które przyczynią się do powstania nowych kierunków produkcji i przełamania barier rozwoju społeczno-gospodarczego Japonii. Ekspansja rodzimych badań naukowych pozwoli Japonii na objęcie w latach dziewięćdziesiątych przewodnictwa w nowej rewolucji technologicznej, której istota polegać ma na masowym wprowadzaniu do sterowania procesami produkcyjnymi technologii mikroelektronicznych i laserowych (4).

2

Jednym z filarów nowej japońskiej strategii technologicznej jest koncepcja tworzenia tzw. technopolii, czyli nowoczesnych ośrodków technologiczno-przemysłowych, w których następuje symbioza nauki, badań stosowanych i produkcji (5). Architektem tej koncepcji jest Ministerstwo Handlu Międzynarodowego i Przemysłu (ang. skrót MITI), które uczyniło z niej ważny element wizji rozwojowej lat osiemdziesiątych (6). Japońskie technopolie z istoty swej są czymś więcej aniżeli zagospodarowanym terenem przemysłowym, udostępnionym po korzystnych cenach firmom przemysłowym i laboratoriom czy placówkom badawczym. Zgodnie z ustalonymi przez MITI wytycznymi, technopolie muszą odpowiadać następującym warunkom:

a) zapewniony powinien być dostatecznie duży obszar dla trzech wzajemnie powiązanych ze sobą technopolii: zespołu przemysłowego z fabrykami, magazynami i budynkami administracyjnymi; zespołu naukowego z uniwersytetami oraz publicznymi instytucjami badawczo-rozwojowymi; wreszcie – zespołu mieszkań dla menedżerów, naukowców, inżynierów i nauczycieli;

b) wymagana jest lokalizacja technopolii w pobliżu miasta liczącego co najmniej 2 mln mieszkańców, które stanowiłoby „miasto macierzyste” oraz gwarantowałoby odpowiednią podaż siły roboczej i usług miejskich;

c) niezbędne jest istnienie lokalnej organizacji zrzeszającej władze lokalne, uniwersytety i firmy prywatne; zadaniem tej organizacji jest wspieranie nowych technologii i ułatwianie firmom dostępu do środków finansowych oraz wszelkich usług;

d) konieczna jest lokalizacja technopolii w pobliżu lotniska lub dużego dworca kolejowego, aby jej mieszkańcy mogli w ciągu jednego dnia odbywać podróże służbowe do głównych ośrodków gospodarczych i naukowych jak Tokio, Osaka czy Nagoja.

Programowi tworzenia i rozwoju technopolii przyświeca kilka celów. Podstawowym celem tego nowatorskiego zamierzenia jest, wspomniane wcześniej, dążenie do zapewnienia Japonii wysokiej (w niektórych dziedzinach hegemonicznej) pozycji międzynarodowej w sferze najnowocześniejszych technologii. Zgodnie z założeniami programowymi określonymi przez MITI technopolie są przeznaczone dla awangardowych przemysłów, które decydować będą o perspektywnym obliczu gospodarki japo-

ńskiej. Innymi istotnymi celami są: potrzeba przyspieszenia rozwoju regionów opóźnionych poprzez stworzenie nowych miejsc pracy i źródeł dochodów oraz rozładowanie ogromnych ośrodków przemysłowych, w których liczba mieszkańców wykazuje tendencję wzrostową. Należy podkreślić, że program utworzenia sieci technopolii pojawił się w momencie, gdy aglomeracje metropolitarne (Tokio-Jokohama, Nagoja i Osaka-Kobe) były i są nadal zatłoczone w stopniu uniemożliwiającym już wzniesienie w nich nowych zakładów przemysłowych. Koncentracja potencjału przemysłowego, kapitałowego i kadrowego w tych megamiastach jest niezwykle wysoka. Owe trzy metropolie stanowią zaledwie 5,3 proc. terytorium kraju, mieszka w nich jednak 33 proc. ludności Japonii i zlokalizowanych jest 39 proc. zakładów przemysłowych: na tym małym obszarze skupia się 36 proc. wartości sprzedaży detalicznej i 42 proc. dokonywanych przez zakłady wysyłek towarowych. W aspekcie finansowym na miasta te przypada ok. 50 proc. depozytów bankowych kraju oraz ponad 75 proc. wartości posiadanych akcji (7).

„Sercem” technopolii są firmy przemysłowe wykorzystujące w swej produkcji zaawansowane technologie (mikroelektronika, biotechnologie, inżynieria materiałowa itp.). Program tworzenia technopolii radykalnie różni się od wcześniejszych programów industrializacji regionalnej, które wspierały głównie rozwój przemysłu hutniczego (stali i metali kolorowych) i rafineryjnego w celu zapewnienia gospodarce japońskiej dostaw niezbędnych materiałów. Obecnie przemysły te znajdują się w fazie schyłkowej, co potwierdzają stagnacyjne tendencje w kształtowaniu się popytu na wyroby hutnicze i rafineryjne. W przeciwieństwie do tych tradycyjnych przemysłów współczesne gałęzie high-tech dysponują wielkim potencjałem rozwojowym. Przewiduje się np., że przemysł obwodów scalonych i robotów wzrośnie od r. 1980 do r. 1990 odpowiednio ponad czterokrotnie i sześciokrotnie.

Należy podkreślić, że wytwarzanie tradycyjnych produktów wymaga lokalizacji w pobliżu dużych rynków zbytu, aby zminimalizować w ten sposób wysokie koszty transportu. Natomiast wyroby bazujące na nowoczesnych technologiach można produkować w odległych od wielkich miast prefekturach, nie pogarszając konkurencyjności tych wyrobów. Produkty nowoczesne odznaczają się wysoką ceną w przeliczeniu na jednost-

kę masy. Na przykład kontener wypełniony obwodami scalonymi o wartości ok. 600 tys. dol. można przesłać samolotem z położonej na południu wyspy Kiuszju do Tokio za opłatą 1200 dol., czyli zaledwie 0,2 proc. ich ceny sprzedaży. Firmy wykorzystujące zaawansowane technologie mogą więc funkcjonować w każdym miejscu, jeśli w pobliżu znajduje się lotnisko. Większość japońskich prefektur ma lotniska pozwalające przewozić pasażerów i fracht do wielkich ośrodków miejskich w ciągu mniej więcej godziny.

3

Rysem charakterystycznym programu tworzenia technopolii jest istotny udział czynnika lokalnego (przemysłu, ośrodków badawczych i mieszkańców), znacznie większy niż we wcześniejszych projektach rozwoju regionalnego Japonii. Fenomen japońskich technopolii polega na dążeniu do ukształtowania lokalnej gospodarki mieszanej, która powstaje w wyniku współpracy władz prefekturalnych, regionalnych instytutów badawczych i uczelni uniwersyteckich, instytucji promujących innowacyjność oraz firm przemysłowych. Jeżeli realizacja ambitnego programu rozwoju technologii zakończy się sukcesem, to Japonia osiągnie, nie spotykaną w żadnym innym kraju na taką skalę, integrację lokalnego przemysłu z lokalnymi ośrodkami badawczo-rozwojowymi (8).

Położenie w programie rozwoju technopolii silnego akcentu na pobudzenie lokalnych inicjatyw oznacza, że jego wykonanie pozostaje głównie w rękach władz prefekturalnych oraz jest zależne od aktywności prywatnego biznesu. Oczekuje się, że pobudzenie lokalnych inicjatyw przyczyni się do lepszego wykorzystania już istniejących, jak i potencjalnych zasobów regionu technopolii. Istotnym elementem programu rozwoju technopolii jest wymóg zatwierdzenia konkretnych projektów przez rząd, a konkretnie przez MITI, które wydaje zezwolenia na utworzenie technopolii. Po zaakceptowaniu takiego projektu państwo czynnie wspiera określony region technopolii stosując następujące narzędzia:

- „tanie” kredyty udzielane instytucjom mieszanej gospodarki lokalnej;
- ulgi podatkowe;
- subwencje przyznawane ze środków Ministerstwa Budownictwa i MITI na rozwój infrastruktury regionu (drogi, mieszkanie itp.).

Korzyści finansowo-fiskalne uzyskiwane przez założycieli technopolii powodują, że władza centralna znajduje się pod silnym naciskiem politycznym ze strony władz lokalnych, które pragną przeforsować swoje projekty, stosując przy tym różne formy wywierania presji na MITI jako najważniejszego decydenta w tej kwestii. Każdy z projektodawców stara się przedstawić swój pomysł jako korzystny nie tylko dla rozwoju gospodarczego danego regionu, lecz także niezbędny dla wzmocnienia potęgi technolo-

gicznej Japonii. Mimo silnej presji oddolnej władza centralna dąży do odrzucenia tych projektów, które nie odpowiadają wymaganym kryteriom, tzn. nie gwarantują należytej infrastruktury gospodarczej, badawczej i socjalnej, a ich realizacja pociągnęłaby za sobą znaczne nakłady inwestycyjne.

Ważnym czynnikiem zachęcającym społeczności lokalne do tworzenia technopolii jest istota samej zaawansowanej technologii. Otóż wyroby będące efektem zastosowania nowoczesnych technologii, takie jak komputery, lekarstwa, urządzenia optoelektroniczne itp. cechują się wysoką rentownością i dużą wartością w przeliczeniu na jednostkę objętości. Dla małych, innowacyjnie zorientowanych firm, które dysponują grupą dynamicznych naukowców i inżynierów, produkcja takich wyrobów jest niezwykle atrakcyjna ekonomicznie. Niski poziom cen obwodów scalonych sprawia, że stają się one przystępne dla małych firm pragnących wytwarzać wyroby komputerowe. Oczekuje się ponadto, że nowoczesne technologie pobudzą aktywność lokalnych uczelni oraz ośrodków badawczych w tworzeniu podstaw rozwoju gospodarczego regionu. Małe firmy lokalne potrzebują współpracy z pracującymi w uczelniach naukowcami i inżynierami, aby podnieść poziom własnych prac b + r związanych z opanowywaniem produkcji nowych wyrobów opartych na zaawansowanych technologiach.

4

W Japonii w drugiej połowie lat osiemdziesiątych znajdowało się całkowicie lub częściowo czynnych 18 technopolii (9). Ponad 40 projektów było w stadium rozpatrywania przez specjalną komisję MITI. Choć wiele z technopolii jest jeszcze w fazie zarodkowej, łączna liczba miejsc pracy we wszystkich technopolii rośnie rocznie o 2,5 proc. szybciej niż gdziekolwiek indziej w Japonii. Większość inwestycji w technopolii przypada dotychczas na przemysły wytwarzające mikroukłady scalone o dużym stopniu integracji, nowe materiały, mikrokomputery itp. Dzięki zakładom wybudowanym przez NEC i Mitsubishi Electric, prefektura Kumamoto na wyspie Kiuszju wytwarza ok. 12 proc. wszystkich mikroukładowych scalonych produkowanych w Japonii. Technopolia Kumamoto stanowi wzorcowe w Japonii minicentrum nowoczesnego przemysłu. Jest to kompleks przemysłowo-badawczy składający się z miasta, trzech miasteczek i dwóch wsi. Dominują w nim firmy przemysłowe z dziedziny biotechnologii, systemów informatycznych i komputerów.

W związku z dużymi kosztami, których poniesienia wymaga realizacja projektu technopolii (ocenia się, że stworzenie jednego kompleksu pociąga za sobą nakłady – ponad 100 mln dol.) władze lokalne zainteresowane są w przyciąganiu zagranicznych kapitałów i firm na teren technopolii. Celowi temu służy mię-

dzy innymi obniżanie taryf celnych nawet poniżej poziomu obowiązującego w USA i państwach EWG. Przedstawiciele niektórych prefektur intensywnie reklamują korzystne warunki lokalizacyjne, jakie istnieją na ich terenach dla zagranicznych inwestorów. Na przykład prefektura na wyspie Kiuszju oraz prefektura Okinawy wysłały swoich reprezentantów do USA, gdzie zorganizowano seminaria zachęcające Amerykanów do inwestowania w Japonii.

Napływem kapitału zagranicznego do gospodarki japońskiej zainteresowane są również niektóre centralne instytucje finansowe. Na przykład Bank Rozwoju Japonii zachęca firmy zagraniczne do uczestniczenia w istniejących technopoliiach i zakładania nowych ośrodków innowacji. Rząd japoński chce w ten sposób osiągnąć dwa cele: po pierwsze – otworzyć rynek krajowy dla zagranicznych firm i po drugie – przyciągnąć na swój teren te dziedziny produkcji przemysłowej, które chciałby mieć w określonych regionach kraju (dotyczy to nowoczesnych dziedzin przemysłu np. mikroelektroniki, informatyki, inżynierii materiałowej itp.).

5

Zwolennicy koncepcji technopolii mają nadzieję, że staną się one główną siłą, niemal awangardą, tworzącą nowe technologie, których gospodarka japońska będzie potrzebowała w XXI wieku. Istnieją jednak wątpliwości, czy technopolie rzeczywiście spełnią oczekiwania ich promotorów. Krytycy tej koncepcji twierdzą, że technopolie są przede wszystkim złożonym systemem tworzenia nowych miejsc pracy w dziedzinach wysokiej technologii. Podkreślają oni, że rząd wspierając program technopolii dąży do zbudowania nowych przemysłów przed ostateczną erozją tradycyjnej bazy przemysłowej (10). Dzięki temu rząd uniknie załamania gospodarczego i groźby bezrobocia w regionach, w których powstały technopolie.

Ekonomiści i politycy sceptycznie odnoszący się do możliwości technopolii w zakresie promowania istotnych przemian technologicznych w gospodarce japońskiej posługują się przykładem polowiczego sukcesu Tsukuby, „miasteczka nauki” zbudowanego w latach 60. z inspiracji Agencji Nauki i Technologii Przemysłowych (11). Ośrodek ten, mimo iż istnieje już od ponad 20 lat, wymaga dalszych nakładów na rozbudowę i nie spełnił wszystkich oczekiwań, jakie wiązano z jego funkcjonowaniem.

Sceptyczne uwagi dotyczące koncepcji technopolii nie zmieniają faktu, że stanowi ona rzeczywistą innowację w skali światowej, wzbudzającą olbrzymie zainteresowanie w rozwiniętych krajach zachodnich. Dotychczasowe doświadczenia wskazują, że w istniejących już technopoliiach prowadzona jest działalność innowacyjna na najwyższym poziomie technologicznym, co stwarza po-



Prezentowany artykuł jest fragmentem opracowania pt. „Prawne formy współpracy i integracji organów samorządu terytorialnego” wydanego w marcu br. przez Wojewódzki Ośrodek Informacji Naukowo-Technicznej w Opolu. Tytuł i wyróżnienia pochodzą od redakcji.

Stanisław Malarski

Związki komunalne w RFN (przykład Zagłębia Ruhry)

Doc. dr hab. S. Malarski – Wojewódzki Ośrodek Informacji Naukowo-Technicznej w Opolu.

Potrzeby poszukiwania form integracji w zakresie gospodarki komunalnej ujawniły się na obszarze Zagłębia Ruhry w końcu XIX w. W związku z eksplozją rozwoju górnictwa, przemysłu i energetyki oraz związanymi z tym procesami osadnictwa i urbanizacji. Dostrzegana była potrzeba koordynacji gospodarki przestrzennej – racjonalnego zagospodarowania terenów, optymalnego rozdziału funkcji przemysłowej, mieszkaniowej, komunikacyjnej, usług socjalnych, handlu i usług przy respektowaniu potrzeb ochrony zdrowia mieszkańców oraz ochrony środowiska i jego zasobów.

Pod naciskiem potrzeb jako pierwsza powstaje organizacja zajmująca się gospodarką ściekową – gromadzenie i oczyszczanie ścieków Zagłębia Ruhry. Rozwój tej organizacji doprowadził do utworzenia istniejącego dziś Stowarzyszenia Emscher (Emschergenossenschaft) zarządzającego wielkimi oczyszczalniami ścieków na rz. Emscher. Genezy obecnego Związku Komunalnego Zagłębia Ruhry doszukiwać się należy w Związku Zasiedlenia Zagłębia Węglowego Ruhry (Siedlungsverband Ruhrkohlenbezirk – SVR) utworzonego ustawą z 5 maja 1920 r. Związek przetrwał lata wojny i po przygotowaniach prowadzonych na terenie brytyjskiej strefy okupacyjnej wznowił swą działalność w 1948 r. W następnych latach rozwijał swą statutową działal-

ność, a w 1962 r. uzyskał dodatkowe kompetencje i zadania państwowego regionalnego organu gospodarki przestrzennej. Jego organizacja i zadania ustalone zostały szczegółowo w ustawie z 27 sierpnia 1984 r.

Zgodnie z przepisami ustawy oraz statutu, Związek Komunalny Zagłębia Ruhry jest „... stowarzyszeniem publiczno-prawnym z prawem do samorządu przez swe wybrane organy”. Jest związkiem gmin, w stosunku do którego znajdują zastosowanie przepisy odnoszące się do takich właśnie struktur organizacyjnych.

Związek działa na obszarze właściwości administracyjnej jego członków – gmin, miast i powiatów Zagłębia Ruhry. Jego członkami Związku są:

– miasta wyłączone z powiatów: Bochum, Bottrop, Dortmund, Duisburg, Essen, Gelsenkirchen, Hagen, Hamm, Herne, Mülheim nad Ruhrą i Oberhausen,
– powiaty: Ennepe-Ruhr, Recklinghausen, Unna i Wessel.

Statut przewiduje również możliwość przystąpienia do Związku Komunalnego innych miast i gmin na mocy uchwał ich przedstawicieli.

Najwyższym organem Związku jest jego zebranie; Zebranie Związku stanowi 71 członków, w tym 43 przedstawicieli rad miast i powiatów uczestniczących z pełnym prawem głosu oraz 28 członków z głosem doradczym. W skład Ze-

brania wchodzi po 5 przedstawicieli organizacji pracodawców i przedsiębiorców z Zagłębia Ruhry, 3 przedstawicieli okręgowych organów planowania przestrzennego oraz 15 przedstawicieli zarządów miast i powiatów zrzeszonych w Związku Komunalnym. Zebranie Związku decyduje o najważniejszych sprawach Związku.

Ustawowym organem Związku jest dyrektor oraz jego zastępcy. W szczególności do dyrektora należy: – przygotowywanie projektów decyzji Komisji Związku oraz ich realizacja, – organizowanie wykonywania zadań związanych z zarządzaniem, które zostały przekazane dyrektorowi przez Komisję Związku, bieżące zarządzanie sprawami i interesami Związku, – reprezentowanie Związku w sprawach prawnych i związanych z zarządzaniem działalnością Związku.

W szczególnych, pilnych przypadkach dyrektor może samodzielnie podejmować decyzje i wydawać zarządzenia wymagające w zwykłych warunkach zatwierdzenia przez Komisję Związku.

Budżet Związku Komunalnego opiera się na wpłatach stowarzyszonych miast, gmin i powiatów, a także na dochodach własnych uzyskiwanych przez jednostki organizacyjne Związku oraz jego wyodrębnione organizacje gospodarcze.

Związek posiada osobowość prawną, w ramach której uczestniczy w obrocie

JAPONSKIE TECHNOPOLIE

zytywne rokowania dla realizacji całego programu technopolii.

Witold Kasperkiewicz

1. Por. P. MARSH: *Prace badawcze i rozwojowe w Japonii*, „Problemy Nauki i Techniki a Rozwój Gospodarczy” 1987, nr 7.

2. Patrz na ten temat R. GUILLAIN: *Japonia, trzecie mocarstwo*, KiW 1972; J. BOTS-KOR: *Państwo technologiczne planuje swoją przyszłość*, „Prezentacje” 1988, nr 12.

3. Patrz J. A. ALIC: *Japanese R + D and US Technology Policy*, „Research and Technology Management” 1988, nr 5.

4. Patrz E. F. VOGEL: *Japan: Pax Nipponica*, Foreign Affairs, Spring 1986.

5. Termin „technopolia” pochodzi od słowa technopolis, które łączy słowa technologia (techno-) i polis (po grecku miasto – państwo). Twórcą pojęcia technopolis jest japoński profesor Ishii. Patrz: I. PIETRZYK: *Fenomen technopolii a postęp techniczny i rozwój regionalny*, „Gospodarka Planowa” 1989, nr 8-9.

6. MITI w 1980 r. wystąpiło z inicjatywą utworzenia w trybie eksperymentalnym 2-3 technopolii. Ponieważ pomysł ten spotkał się z olbrzymim zainteresowaniem w Japonii, konieczne stało się opracowanie kryteriów umożliwiających weryfikację zgłaszanych projektów.

7. Patrz: *Technopolie*, „Problemy Nauki

i Techniki a Rozwój Gospodarczy” 1984, nr 1.

8. Patrz: I. PIETRZYK: cyt. art., s. 43.

9. Patrz: *Parki naukowe – minicentra supernowoczesnej produkcji*, „Problemy Nauki i Techniki a Rozwój Gospodarczy” 1986, nr 8, s. 12.

10. Ibidem, s. 12-13.

11. Miasteczko nauki Tsukuba, położone w odległości 70 km od Tokio, jest kompleksem naukowo-technologicznym składającym się z 2 uniwersytetów, ponad 40 państwowych instytutów badawczych i 8 instytutów prywatnych. Patrz: A. DAVIE: *Les Politiques Industrielles*, Paris 1987, s. 62.

prawnym związanym z działalnością organów wewnętrznych, wyodrębnionych w strukturze wewnętrznej organizacji gospodarczych – zakładów oraz w stosunkach zewnętrznych – w sprawach cywilnych, administracyjnych, finansowych i innych.

Zadania i działalność Związku Komunalnego

W wieloletniej działalności Związku Zasielenia Zagłębia Węglowego Ruhry (Siegglugsverband Ruhrkohlenbezirk – SVR) i będącego jego następcą i koordynatorem Związku Komunalnego Zagłębia Ruhry (Kommunalverband Ruhrgebiet – KVR) zmieniały się zadania, funkcje i kompetencje, wpływały na to warunki oraz potrzeby społeczne, a także polityczne i gospodarcze. Niektóre funkcje wyodrębniły się w inne formy prawno-organizacyjne (spółki, zrzeszenia, związki, przedsiębiorstwa) działające na zasadach komercyjnych, a podejmowane były nowe rodzaje działalności i zadań wynikające z rozwoju gospodarczego i społecznego Zagłębia Ruhry, podejmowane pod naciskiem potrzeb artykułowanych przez partie polityczne, organizacje społeczne oraz różne grupy nacisku.

We wspomnianej wcześniej ustawie (z 1984 r.) wymienia się zadania podstawowe w zakresie gospodarowania terenami zielonymi w skali regionalnej w powiązaniu z ochroną środowiska oraz wypoczynkiem i rekreacją, udziałem w budowie i utrzymaniu regionalnych (ponadlokalnych) ośrodków wypoczynku i rekreacji, upowszechnianiem wiedzy o działalności Związku oraz wykonywaniem prac techniczno-mierniczych i kartograficznych dla obszaru działania Związku.

Umowa przewiduje możliwość prowadzenia przez Związek Komunalny konkretnej działalności gospodarczo-technicznej dla członków Związku w zakresie:

- usuwania, składowania, utylizacji śmieci,
- opracowywania planów ochrony i kształtowania krajobrazu,
- zagospodarowywania terenów zielonych i nieużytków oraz obszarów zdegradowanych, a także wykonywania przedsięwzięć związanych z kształtowaniem krajobrazu,
- sprawowanie opieki nad szczególnie chronionymi elementami przyrody i krajobrazu.

Związek Komunalny Zagłębia Ruhry może podejmować inne zadania komunalne o charakterze ponadlokalnym, a także wykonywać dla członków miast, gmin i powiatów inną działalność gospodarczą powiązaną z jego zadaniami statutowymi. Związek obowiązuje jest również do świadczenia poradnictwa oraz usług techniczno-organizacyjnych związanych z jego zakresem zadań.

Na podkreślenie zasługuje udział Związku w pracach koncepcyjno-ekspertyzowych związanych z restrukturyzacją gospodarki Zagłębia Ruhry – likwidacją

wielu kopalń i ograniczaniem wydobycia węgla, ograniczaniem produkcji hutnictwa żelaza i stali, a także koksu oraz w związku z tym stymulowaniem rozwoju innych dziedzin przemysłu i usług zapewniających ludności miejsca pracy.

Oto obecne zadania Związku Komunalnego Zagłębia Ruhry.

1. Gospodarowanie terenami, obejmujące pozyskiwanie i zakupywanie gruntów, nieużytków, obszarów zdegradowanych działalnością górniczą i przemysłową, rekultywowanie terenów, zagospodarowywanie dla celów rekreacyjnych i eksploatacyjnych, utrzymywanie jezior i stawów; rezerwowanie terenów dla przyszłych potrzeb inwestycyjno-budowlanych, ochrona gruntów, podejmowanie działań dla zachowania równowagi w przyrodzie. Związek Komunalny jest obecnie największym właścicielem lasów w Pln. Nadrenii-Westfalii, a w jego użytkowaniu znajduje się około 9000 ha lasów.

2. Utrzymywanie i powiększanie obszarów zielonych, zadrzewianie, wysadzenie krzewów i kwiatów, zagospodarowywanie terenów przy autostradach, drogach, nasypach kolejowych, na brzegach rzek i kanałów, udzielanie pomocy właścicielom gruntów i zabudowań w zagospodarowywaniu terenów zielonych.

3. Organizowanie wykorzystywania czasu wolnego, planowanie potrzeb, organizowanie realizacji inwestycji obejmujących tereny rekreacyjne, obiekty sportowe, różnorodne placówki kultury. Po realizacji szerokiego programu inwestycyjnego, szczególną uwagę poświęca się obecnie funkcjonowaniu tych obiektów, których dochody stanowią poważną pozycję w budżecie Związku Komunalnego.

4. Planowanie inwestycyjne i projektowanie; opracowywanie dla gmin i miast, a także dla różnych inwestorów koncepcji i projektów inżynierskich, udzielanie pomocy w sprawowaniu nadzoru inwestycyjno-budowlanego, harmonizowanie działalności inwestycyjnej z przyjętymi planami zagospodarowania przestrzennego.

5. Wykonywanie prac mierniczo-technicznych i kartograficznych dla obszaru działania Związku.

6. Działalność w zakresie kształtowania i ochrony środowiska, obejmująca programowanie i planowanie, stymulowanie realizacji planów, doradztwo i pomoc w projektowaniu i wykonywaniu obiektów ochrony środowiska, a także ich eksploatacji. Po rozwiązaniu w Zagłębiu Ruhry podstawowych zadań w zakresie ochrony wód i powietrza wiele uwagi poświęca się obecnie zagospodarowywaniu odpadów i śmieci. Znane są powszechnie stosowane tam pojemniki metalowe przeznaczone go gromadzenia odpadów papieru, tworzyw sztucznych, szkła i metali, a następnie ich gospodarczego wykorzystywania. Tą dziedziną zajmuje się ponad 120 różnych jednostek organizacyjnych, a reprezentacyjnym obiektem jest nowoczesna spalarnia śmieci – duża

elektrociepłownia w Herten – dostarczająca energię elektryczną i ciepłą uzyskiwaną wyłącznie ze spalania odpadów i śmieci. W ostatnich latach Związek Komunalny w mniejszym stopniu zajmuje się gospodarką wodną i oczyszczaniem ścieków, gdyż prowadzona w tej dziedzinie od początku XX wieku działalność spółek i związków wodnych, a następnie lokalnych przedsiębiorstw komunalnych zapewnia pełne zaspokojenie potrzeb i sprawne funkcjonowanie gospodarki wodno-ściekowej.

7. Podejmowanie i rozwijanie prac ekspertyzowo-technicznych, dotyczące przemieszczeń powietrza, ochrony czystości powietrza i kształtowania klimatu Zagłębia Ruhry, ochrony przed hałasem.

8. Doradztwo w zakresie gospodarki komunalnej i ochrony środowiska. Służby techniczno-ekonomiczne Związku Komunalnego opracowują koncepcje, ekspertyzy i opinie w zakresie budownictwa, komunikacji i transportu, gospodarki wodnej, ochrony środowiska, programów oszczędnościowych energii elektrycznej i ciepłej, oszczędności surowców i wody. Doradztwo techniczne w tych sprawach jest powiązane z badaniem ekonomiczności podejmowanych przedsięwzięć, a także poszukiwaniem efektywnych rozwiązań w zakresie organizacji i zarządzania.

9. Popularyzowanie zadań, działalności i osiągnięć Związku poprzez różnorodne wydawnictwa i publikacje prasowe oraz programy telewizyjne i radiowe. Dzięki temu Związek uzyskuje mocne poparcie we władzach krajowych, a także ze strony samorządu komunalnego oraz podatników, których świadczenia stanowią jedno ze źródeł finansowania Związku.

W programie zagospodarowywania wolnego czasu mieszkańców Zagłębia Ruhry szczególną rolę spełniają duże rejonowe parki (Revierparke), powstałe w ostatnich kilkunastu latach, przeważnie na terenach rekultywowanych po dawnych wyrobiskach, hałdach i nieużytkach.

Działalność Związku Komunalnego w szerokim zakresie ukierunkowana jest na przekształcanie górniczo-przemysłowego charakteru Zagłębia Ruhry, wypieranie z krajobrazu hałd oraz nieużytków, przestarzałej szpetnej zabudowy mieszkalnej i przemysłowej, wąskich, niefunkcyjnych ulic i dróg, nowoczesnego, humanitarnego kształtowania przestrzeni oraz środowiska zapewniającego odpowiednie warunki życia ludności tego regionu. Działalność Związku wykazuje rozległe, pozytywne powiązania z organizacją życia kulturalnego, rozwojem oświaty i nauki, wypoczynku – zagospodarowywania czasu wolnego, sportu i turystyki, które to zadania realizowane są przy współpracy z zarządami gmin i miast, samorządem komunalnym, organizacjami politycznymi, społecznymi, a także związkami wyznaniowymi, kościołami oraz placówkami naukowymi.

Organizacja i Kierownictwo

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

Uprzejmie informujemy Czytelników, że – w związku ze znanymi wszystkim trudnościami wydawniczymi – w bieżącym roku miesięcznik ORGANIZACJA I KIEROWNICTWO – Przegląd Czasopism Zagranicznych znalazł gośćcinę w Przeglądzie Organizacji.

Redakcja

„Zeitschrift Führung + Organisation”

Tendencje w strategii i organizacji

BÜHNER R.: Strategie und Organisation. Neuere Entwicklungen. „Zeitschrift Führung + Organisation”, VII-VIII 1989 nr 4. RFN

Zaostrzająca się konkurencja zmusza wiele dużych przedsiębiorstw przemysłowych do wprowadzania zmian w swojej strategii i organizacji. Według pracy Chandlera (mającej historyczne znaczenie) amerykańskie wielkie przedsiębiorstwa przemysłowe rozwijały się czterostopniowo.

1. Strategia przedsiębiorstwa jest nastawiona na rozszerzanie produkcji. Pionowa integracja zapewnia rynki zbytu i zaopatrzenia.

2. Produkcja zostaje zrjonalizowana przez zastosowanie funkcjonalnych struktur organizacyjnych.

3. Dalszy rozwój następuje dzięki dywersyfikacji: najpierw nowe lub pokrewne produkty zostają wprowadzone na nowe rynki, a potem następuje dywersyfikacja działalności przedsiębiorstwa.

4. Problemy związane z kierowaniem i koordynacją wymuszają dostosowanie struktur organizacyjnych do zdwersyfikowanego programu produkcji, a więc konieczne jest wprowadzenie organizacji zajmujących się działalnością w poszczególnych dziedzinach.

Przykładem dostosowywania struktury organizacyjnej i strategii przedsię-

biorstw do nowej sytuacji są zmiany przeprowadzone w 1984 r. w firmie General Motors. Przedsiębiorstwo to wprowadziło organizację według zakresów zadań. Podobne zmiany struktur wprowadziło już wiele innych amerykańskich przedsiębiorstw. Jest to spowodowane szybkimi zmianami technologii i niepewną sytuacją na rynkach zbytu, zaostrzoną przez stale rosnącą rywalizację w skali międzynarodowej.

Oto główne przyczyny walki konkurencyjnej przedsiębiorstw:

- nowe technologie, przyspieszające tempo innowacji w produkcji i jej procesach, powodujące zmiany sytuacji na rynkach,

- ogólne trendy rynkowe, zaostrzające międzynarodową konkurencję,

- zbliżające się powstanie jednolitego rynku, na którym przestaną istnieć bariery i otworzą się nowe stosunki gospodarcze.

Zwłaszcza duże, mające rozbudowane struktury przedsiębiorstwa muszą dostosować się do tej nowej sytuacji. Innowacje dotyczące produktu i jego wytwarzania mogą spowodować powstanie zupełnie nowych rynków. Przykłady są już widoczne w dziedzinie biotechniki, genetyki, ochrony środowiska lub też w automatyzacji biur i produkcji. Nowe technologie wpływają na łączenie się dotychczas-

sowych rynków. Przykładem może tu być optyka i elektronika, które łączą się w rynek optoelektroniki, lub technika informacji i środków komunikacyjnych łączące się w rynek telekomunikacji. Nowe technologie mogą też spowodować zaniknięcie niektórych istniejących rynków, na przykład wprowadzenie technologii opartej na półprzewodnikach spowodowało zanik rynku technologii próżniowej.

Przedsiębiorstwa, które się do tych przemian nie dostosowały, utraciły swoje mocne pozycje. Inne natomiast (np. Texas Instruments), które szybko dokonały u siebie zmian, stały się znaczącymi dostawcami.

Według znanych modeli strategicznego planowania atrakcyjność rynku zależy głównie od wzrostu rynku i od jego rentowności. Największe możliwości zbytu istnieją obecnie na rynkach produktów wysokiej technologii, których chłonność niezwykle wzrasta, w związku z czym spodziewane są też wysokie obroty. Jednak wzrost dochodów nie zależy tylko od wzrostu rynku, lecz także od tego, jak przedsiębiorstwo potrafi wykorzystać szanse na tym rynku. Prowadzone w tym kierunku prace badawcze wskazują na znaczenie wielkości udziału w rynku oraz liczby konkurentów. Należy przyjąć, że chłonne, a więc atrakcyjne rynki, staną się wkrótce rynkami przeladowanymi.

Badania, mające na celu uzyskanie informacji dotyczących stopnia sprawdzenia się prognoz o przyszłym zapotrzebowaniu na rynkach wysokiej technologii, wykazały, że większość z nich była zbyt optymistyczna. Spośród 90 prognoz potwierdzenie znalazło tylko 47%. Przykładami są tutaj prognozy dotyczące pojazdów o napędzie turbinowym i statków (lata sześćdziesiąte) lub kwadrofonii (rok 1972).

Szczególnie ostrożnie należy prognozować wzrost rynków, opartych na nie sprawdzonych jeszcze, chociaż obiecujących technologiach. Nie zostały na przykład spełnione nadzieje związane z telewizyjnym satelitą TV-SAT 1. Producenci, którzy zainwestowali w ten zamysł znaczne fundusze, nie widzą w najbliższym czasie możliwości osiągnięcia z tej inwestycji dochodów.

Przyczyną nieoczekiwane zmniejszenia przewidywanych dochodów może być także:

- niedocenywanie wydatków na badania, konstrukcję bądź zakupione know-how,
- zbyt długi czas opracowywania nowego produktu,
- nieoczekiwane ostre współzawodnictwo międzynarodowe,
- pojawienie się nowych konkurentów.

Tezy Chandlera o rozwoju przedsiębiorstwa trzeba rozwinąć, pojawia się bowiem **piąty stopień rozwoju** przedsiębiorstwa i jego strategii, a mianowicie:

koncentracja na produkcji, która jest najmocniejszą stroną przedsiębiorstwa.

Jest to więc przedłużenie tezy Chandlera o czterostopniowym rozwoju. Tutaj postuluje się odwrót od pionowej integracji i od dywersyfikacji. Strategia dotyczy tu dynamiki rynków, której należy dotrzymać kroku, oraz niepewności rynku, którą trzeba zmniejszać. Są to zadania strategii przyszłości.

Zmienia się także strategiczne tworzenie wartości w przedsiębiorstwie, w związku z rozwojem techniki, przykładowo w przemyśle samochodowym coraz większy udział ma elektronika. W celu zapewnienia atrakcyjności swej produkcji i spotęgowania swych mocnych stron przedsiębiorstwo musi się skoncentrować na tych działaniach, które po wprowadzeniu ulepszeń technicznych lub marketingowych mogą podwyższyć stopień konkurencyjności jego wyrobów. Jeżeli dawniej były to prace badawczo-rozwojowe lub zbyt, to obecnie za najlepszą możliwość zwiększania innowacyjności uważa się logistyczny zwią-

zek między badaniami i konstrukcją, produkcją i sprzedażą. Mówi się więc o konieczności zmniejszenia integracji przedsiębiorstwa. Niezintegrowane przedsiębiorstwo może bowiem szybciej wykorzystać nowe technologie przez zmianę poddostawców i pośredników zbytu dla poszczególnych działów. Do czynników nowej strategii między innymi można zaliczyć:

- ograniczenie inwestowania w niedostatecznie rentowną działalność,
- zlikwidowanie inwestycji, które nie przynoszą dochodów,
- unikanie cen obrachunkowych, nie będących cenami rynkowymi,
- wyłączenie tych funkcji usługowych, które nie są oparte na cenach rynkowych i nie mają strategicznego znaczenia.

Piąty stopień rozwoju przedsiębiorstwa zakłada więc odejście od propagowanej dotychczas strategii dywersyfikacji, która prowadziła do biurokracji. W RFN istnieje niewiele konglomeratów, jednak strategia dywersyfikacji pozostawiła ślady w ich zbiurokratyzowaniu, która przejawia się w powołaniu takich centralnie sterujących działów, jak planowanie na szczeblu przedsiębiorstwa, administracja i kadry, centralnie regulowana technika, centralne zaopatrzenie, zagadnienia prawne i finansowe.

Aby przedsiębiorstwo mogło szybko reagować na zmiany sytuacji na rynkach, niezbędna jest restrukturyzacja, a przede wszystkim wprowadzanie zdecentralizowanych organizacji, dostosowanych do poszczególnych zakresów działania. Należy więc uwzględnić jeszcze **szósty stopień rozwoju** przedsiębiorstwa:

zdecentralizowanie organizacji według zakresów działania, bliskich rynkowi, których wyraźniejsza struktura pozwala też zmniejszyć liczbę przetwarzanych informacji, niezbędnych dziś w pracy przedsiębiorstwa.

Organizacje zdecentralizowane według zakresu działania mają obecnie w praktyce przeważnie formę tzw. holdingów – zwanych również holdingami przemysłowymi. Jest to połączone przedsiębiorstwo, w którym zasadnicza działalność prowadzona jest przez kilka jednostek przedsiębiorstwa samodzielnych pod względem prawnym.

Kierujące koncernem nadrzędne władze mają za zadanie koordynowanie działalności tzw. spółek-cór. Istnieją holdingi wyłącznie finansowe, ale także holdingi zarządzania, różniące się od finansowych sposobem koordynacji, a także koncepcją organizacji, w której odrębne jednostki spełniające wydzielone zadania prowadzą swoją

strategię i operacje niezależnie od kierownictwa całego przedsiębiorstwa. Kierownictwo każdej jednostki ma prawo do samodzielnego działania, za które odpowiada przed całym przedsiębiorstwem. Zasady organizacji są następujące.

1. Dążenie do „wyszczuplenia” organizacji przez ograniczenie działalności przedsiębiorstwa do zasadniczych zadań.
2. Zmniejszenie liczby szczebli hierarchii w celu uzyskania płaskiej struktury z krótkimi drogami przebiegu informacji i podejmowania decyzji.
3. Wzmocnienie odpowiedzialności liniowej i ograniczenie pracy centralnej i sztabowej.
4. Zrezygnowanie z rozległych struktur przez zniesienie niepotrzebnych równoległych organizacji.
5. Wprowadzenie jednostek samodzielnego elastycznego działania w formie samodzielnych przedsiębiorstw.
6. Jedność w różnorodności – co oznacza koordynujące wpływy gremium kierującego koncernem.
7. Jednolitość struktury prawnej, organizacyjnej i informacyjnej.
8. Wprowadzenie podwójnego zarządu przy podejmowaniu decyzji.
9. Wysoki stopień decentralizacji z zakresu strategii dotyczącej produkcji i rynku na korzyść przedsiębiorstw – części koncernu.
10. Oddzielenie pomieszczeń kierownictwa nadrzędnego od pomieszczeń kierownictwa jednostek.

Podział zadań kierownictwa holdingu i jednostek jest trudny do określenia. Jednakże do zadań tych, jeżeli chodzi o nadrzędne kierownictwo, powinno należeć:

- rozdział środków finansowych w formie skutecznego, gospodarczo wewnętrznego rynku kapitałowego,
- koordynacja technologii, głównie podstawowej,
- rozwój kadry kierowniczej.

*

Nowoczesne wielkie przedsiębiorstwo stara się wykorzystać wszelkie możliwości rozwoju produktów stanowiących jego siłę oraz systematycznie dostosowywać te produkty do potrzeb rynku. W celu realizacji tej strategii stosuje się decentralizację i maksymalną samodzielność jednostek, zajmujących się odrębną działalnością i mających większe szanse zdobycia rynku. Rynek staje się instancją decydującą o zdolności konkurencyjnej całego przedsiębiorstwa.

„Der Organisator”

Strategiczny controlling

EMERSON R.W.: Das strategische Controlling. „Der Organisator” V 1989. SZWAJCARIA

Im bardziej złożone staje się życie gospodarcze, tym lepiej przedsiębiorstwo musi być prowadzone i przygotowywane do przyszłości. Niezbędne jest więc określenie celów. Nie chodzi tu o gawędzenie o zamiarach i marzeniach o różowej przyszłości. Cele muszą być realne, a walka o ich realizację twarda. I to właśnie jest podstawowe zadanie kierownictwa przedsiębiorstwa.

Strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem polega na planowaniu całego rozwoju przedsiębiorstwa na długi okres, na podejmowaniu operatywnych decyzji i działań zgodnie z długofalowymi celami, a także na koordynowaniu działań i kontroli wyników. „Długi okres” oznacza (zależnie od branży) 5 lub 10 lat, w wyjątkowych wypadkach, np. w branży spedycji – trzy lata, a w koncernach petrochemicznych aż 25 lat.

Strategia wyznacza, jaką drogą przedsiębiorstwo zamierza kroczyć, aby osiągnąć swoje długofalowe cele. Oto cele strategicznego zarządzania:

- dostosowanie przedsiębiorstwa do rozwoju środowiska,
- utrzymanie samodzielności,
- zdobycie know-how,
- podział ryzyka,
- wykształcenie kadry menedżerów o wysokich kwalifikacjach,
- osiągnięcie wysokiej techniki produkcji,
- utrzymanie elastyczności produkcji,
- elastyczna struktura organizacyjna,
- utrzymanie płynności środków,
- zapewnienie przedsiębiorstwu możliwości sukcesu,
- powiększenie udziału w rynkach,
- rozeznanie potrzeb klientów,
- segmentacja rynku,
- wytworzenie atmosfery dobrej woli wśród pracowników.

Przedsiębiorstwo bez strategicznego zarządzania będzie miało trudności z utrzymaniem się w zmiennym i dynamicznym środowisku. Nie wystarczy

już wiedzieć, dokąd chce się zejść, trzeba obrać drogę i sposób osiągnięcia celu. Trzeba znaleźć odpowiedź na następujące pytania:

■ jakie produkty i usługi powinno przedsiębiorstwo oferować i wytwarzać?

■ na jakich rynkach należy oferować te produkty i usługi?

■ jakie środki osobowe, finansowe i materiałowe w tym celu należy przygotować?

■ w jaki sposób użyć tych środków?

Znalezienie odpowiedzi na te pytania jest najważniejszym zadaniem kierownictwa najwyższego szczebla, zadaniem, którego wykonania nikomu nie można powierzyć. Wytyczenie strategii jest niesłychanie trudnym i ryzykownym obowiązkiem kierownictwa. Nie ma, niestety, żadnych reguł strategicznego zarządzania. Każde przedsiębiorstwo musi je samo wypracować. Istnieje jednak szereg zasad postępowania ułatwiających kierownictwu przedsiębiorstwa wykonanie tego zadania. Zasadniczym sensem tak zwanego controllingu jest zapewnienie kierownictwu pomocy w zarządzaniu strategicznym. Przy planowaniu i realizacji strategii przedsiębiorstwa należy przestrzegać następujących zasad.

■ **Koncentracja sił:** osobowych, finansowych i materiałowych zasobów przedsiębiorstwa. Jeżeli konieczna jest realizacja wielu celów, należy uszeregować je według ich priorytetów. Wszystkie siły należy kierować tam, gdzie konkurencja wykazuje słabości.

■ **Wykorzystanie własnych zalet** (każde przedsiębiorstwo ma mocne i słabe strony). Mocnymi stronami mogą być na przykład:

– nieprzeciętny, wykształcony, wierny firmie personel,

– szczególnie szeroka baza kapitałowa,

– doskonale stosunki z handlem.

Należy przeanalizować własne mocne strony i do nich dostosować strategiczne planowanie.

■ **Wykorzystanie szans w środowisku i na rynku.** Przedsiębiorstwo jest częścią dynamicznego środowiska. Sytuacja gospodarcza, potrzeby klientów, postępowanie konkurencji ulegają ciągłym zmianom. Pogłębione analizy środowiska pomagają poznać te

zmiany odpowiednio wcześniej i dostosować do nich przedsiębiorstwo.

■ **Dążenie do stałych innowacji.** Innowacja to odnowa. Aby zrealizować nowe cele, trzeba stale szukać nowych dróg. Dlatego w ramach planowania dużą uwagę trzeba poświęcić innowacjom, a więc poszukiwaniu nowego we wszystkich sferach. Są to nowe produkty, usługi, rynki, materiały, procesy produkcji, kanały zbytu lub nowe formy organizacji i zarządzania.

■ **Wykorzystanie efektów synergii.** Pojęcie „synergia” można opisać, porównując je z wynikiem: „2 + 2 = 5”. W wielu przypadkach całość to więcej niż suma jej części: jeżeli dwie osoby pracują razem, efekt ich pracy będzie większy, niż gdyby każda z nich pracowała dla siebie. Dlatego „części” przedsiębiorstwa i jego strategia (np. różne działy produkcji, organizację sprzedaży) należy tak wzajemnie dopasować, aby powstał efekt synergii. Zasoby osobowe, materiałowe i finansowe należy wykorzystać w celu osiągnięcia jak największych korzyści dla całego przedsiębiorstwa.

■ **Uzgodnienie celów i środków.** Jeżeli strategia ma być owocna, trzeba skorelować środki z celem. Nie wolno dopuścić do zbyt szybkiego wyczerpania posiadanych zasobów ludzkich, finansowych i materiałowych, aby mimo dobrej strategii nie zaprzepaścić celów. Cele muszą jednak być ambitne, gdyż te, które można zrealizować bez wysiłku, nie motywują pracowników.

■ **Wykorzystanie możliwości koalicji.** Ta zasada strategiczna wiąże się z opisywanym już efektem synergii. Często istnieje możliwość współpracy jednego lub kilku działów przedsiębiorstwa z innym przedsiębiorstwem (np. dla produkcji czy reklamy). Pozwała to na zmniejszenie kosztów stałych lub zmiennych, co zwiększa zyski. Szczególnie w ramach strategii ekspansywnej oplaca się przeanalizować różne warianty działania (wzrost własnego przedsiębiorstwa, kooperacja z innymi, przejmowanie udziałów itp.).

■ **Zabezpieczenie przed ryzykiem.** Długofalowe decyzje zwykle związane są z ryzykiem (oczekiwania mogą się nie spełnić). Dlatego zawsze należy brać pod uwagę możliwość trudnej sytuacji i pozostawić środki na wszelki wypadek, chyba że ryzyko jest niewielkie.

■ **Prosta strategia.** Albert Einstein powiedział, że wszystko, co wielkie, jest proste. Ta zasada dotyczy także strategicznego zarządzania. Strategia przedsiębiorstwa musi być prosta i jasna, musi bowiem być zrozumiała dla wszystkich pracowników, którzy ją realizują.

**Organizacja
i Kierownictwo**

■ **Uporczywość.** Zasada ta jest bardzo ważna w pracy przedsiębiorstwa, zawsze bowiem istnieje pokusa, aby pod wpływem bieżących wydarzeń zmienić coś w obranym kursie. Zaczyna się zbaczać z kursu i prosta linia zamienia się w meandry. Wybraną drogą trzeba kroczyć z całym uporem. Strategię wolno zmieniać tylko wówczas, gdy jest to konieczne ze względu na głębokie zmiany zachodzące w przedsiębiorstwie bądź jego otoczeniu.

* .

Sformułowanie strategii przez kierownictwo najwyższego szczebla przedsiębiorstwa ma na celu również zapewnienie jednolitego poglądu na cele przedsiębiorstwa i obrany „kierunek marszu”.

Czym więc jest CONTROLLING?

Operatywny controlling jest ukierunkowany na osiągnięcie bieżących celów w zakresie zysków. Strategiczny controlling pomaga kierownictwu przedsiębiorstwa w realizacji długookresowych zamierzeń. Oto cechy strategicznego controllingu:

- horyzont czasowy, którego dotyczy, nie jest ograniczony,
- wykracza poza mierzenie i ocenę takich wielkości, jak koszty i zyski,

- jego centralnym podmiotem jest środowisko przedsiębiorstwa,
- zajmuje się nie tylko zyskiem przedsiębiorstwa, lecz przede wszystkim jego potencjałem i sukcesami, a więc możliwościami i szansami przedsiębiorstwa na osiągnięcie trwałych zysków. Innymi słowy oznacza to, że sterownicza funkcja „controllera” w sferze strategii zmierza do stworzenia warunków długofalowego rozwoju przedsiębiorstwa i uzyskiwania przez nie zysków, a więc zdolności przetrwania.

Należy wyraźnie podkreślić, że strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem jest sprawą kierownictwa najwyższego szczebla. Controller ma jednak ważną rolę uzyskiwania, analizy i oceny strategicznych informacji. Ponadto spełnia zadania koordynacji.

Decyzje i działania dotyczą długiego okresu, wymagają danych, wykraczających poza sprawy wewnętrzne przedsiębiorstwa. Controller ma więc przede wszystkim określić bazę tych danych (środowisko, konkurencja, rynek) i zapewnić regularny dopływ tych informacji. Oto zadania strategicznego controllingu:

- współdziałanie przy ustalaniu potrzeb informacyjnych,

- wybór źródeł uzyskiwania informacji,
- wybór wskaźników,
- współdziałanie przy opracowywaniu planów strategicznych.

Controller działa więc głównie przy strategicznym planowaniu. Spełnia rolę koordynatora, zbiera i przekazuje dalej informacje, współdecyduje o terminach i zakresie planowania, informuje instancje oraz działy przedsiębiorstwa, biorące udział w planowaniu, kto, co oraz z jakiego punktu widzenia zbiera i ocenia informacje.

W wielu przedsiębiorstwach kieruje on sporządzaniem analiz dotyczących otoczenia, branży, konkurencji i rynków, do niego też należy ostateczna redakcja. Jest odpowiedzialny za pełność i wiarygodność danych i ich właściwą interpretację.

Controller jest także doradcą kierownictwa w sprawie wyboru metod planowania strategicznego.

Wyniki strategicznego planowania, nawet jeżeli controller nim nie kierował, w końcu i tak wpływają do niego. Właśnie on bada szczegółowe plany, koordynuje je i opracowuje zbiorczo dla potrzeb kierownictwa przedsiębiorstwa.

opr. Janina Przystaszewska

„Zeitschrift Führung + Organisation”

Wprowadzanie zarządzania przedsięwzięciami

HIRZEL M.: Zur Einführung des Projektmanagements. „Zeitschrift Führung + Organisation”, XI-XII 1989, nr 6. RFN

Ciężar efektywnego wdrażania innowacji i zmian spoczywa na kierownictwie przedsięwzięć. Wprowadzanie zarządzania przedsięwzięciami jest procesem kompleksowym, wymaga więc wyważonego i wyczerpującego planu działania wraz ze „strategią wdrożeniową”.

Czynności poprzedzające wprowadzenie zarządzania przedsięwzięciami

Przed wprowadzeniem zarządzania przedsięwzięciem należy rozważyć następujące zagadnienia:

- cel wprowadzenia zarządzania przedsięwzięciem,
- zadania czynności wdrożeniowych,

- plan strukturalny procesu wdrożeniowego,

■ kto będzie odpowiedzialny za przedsięwzięcie,

■ jaki będzie podział na fazy wdrożeniowe.

Pod względem stosunku do nowych przedsięwzięć można wyróżnić w zakładzie trzy kategorie pracowników:

- zwolenników (tzw. promotorzy), którzy opowiadają się za współpracą ponad poszczególnymi jednostkami organizacyjnymi i za metodycznym zarządzaniem przedsięwzięciami,
- obojętnych, którzy nie mieli z tym zagadnieniem styczności lub nie mają w tej sprawie własnego zdania,
- przeciwników, którzy w zarządzaniu przedsięwzięciami widzą zwiększenie biurokracji lub zmniejszenie własnych wpływów.

W celu przewyższenia różnic kierownictwo może inicjować szereg działań interwencyjnych.

Działania interwencyjne kierownictwa

Zwolennicy zorganizowanego zarządzania przedsięwzięciami spośród kierownictwa są skłaniani do realizacji poważniejszych zamierzeń w ich pionie według zasad zarządzania przedsięwzięciami, tj. do tworzenia projektów pilotowych. Można w ten sposób wykazać zalety takiego zarządzania.

Wielu pracowników organizacyjnych, kontrolerów, odpowiedzialnych za terminowość, koordynatorów, planistów produkcji i rozwoju także ma podstawową wiedzę o zarządzaniu



Organizacja i Kierownictwo

„Zeitschrift Führung + Organisation”

Czynniki sukcesu zarządzania przedsiębiorstwami

MÜHLFELDER P., NIPPA M.: Erfolgsfaktoren des Projektmanagements. „Zeitschrift Führung + Organisation”, XI-XII 1989, nr 6. RFN

Wykorzystanie organizacji zarządzania przedsiębiorstwami do efektywnego rozwiązywania nowoczesnych, kompleksowych i przeważnie jednorazowych zadań przy jednoczesnym dotrzymywaniu warunków dotyczących kosztów, jakości i terminów będzie w przyszłości stosowane coraz częściej. W związku z tym coraz mniejsze znaczenie będą miały tradycyjne, o hierarchicznym układzie formy organizacyjne, które przede wszystkim służą do rozwiązywania typowych, powtarzających się zadań.

Wykonanie kompleksowych, innowacyjnych i twórczych zadań wymagającego do osiągnięcia wydajności współdziałania pracowników o różnych kwalifikacjach i doświadczeniu, intensywnej wymiany informacji, znacznej elastyczności i twórczego stosunku do zadań oraz optymalnego wykorzystania zasobów. Tworzenie ponadfunkcyjnych i na określony czas grup roboczych zapewnia jednolite i zorientowane na procesy produkcyjne postępowanie, ale też wymaga przydzielenia odpowiedniej wielkości zasobów.

Na podstawie systematycznej analizy podstawowych zagadnień problemowych i mankamentów w zastosowaniu zarządzania przedsiębiorstwami

autorzy przedstawiają czynniki sukcesu i przesłanki efektywnej realizacji przedsięwzięć za pomocą specyficznej organizacji zarządzania.

Cechy zarządzania przedsiębiorstwami

Sukces przedsięwzięcia mierzony jest z reguły stopniem dotrzymania terminów i założonych nakładów. Zarządzanie przedsiębiorstwami służy do efektywnej realizacji projektów poprzez specyficzny sposób postępowania i wykorzystywania narzędzi służących do planowania, sterowania i kontroli wdrażania. Pomimo dużej różnorodności przedsięwzięć mają one następujące cechy wspólne:

WPROWADZANIE ZARZĄDZANIA...



przedsięwzięciami i można ich zaangażować do udziału w nowych projektach. Można z nimi organizować sporadycznie zebrania i dokształcać w zakresie zarządzania.

Współpraca z kierownikami przedsięwzięć jest rozwijana w drodze organizowania wspólnych zebrań w początkowej fazie realizacji. W czasie zebrań omawiane są odnośne zasady planowania, podejmowania decyzji, nadzoru i sterowania związane z zarządzaniem przedsiębiorstwami oraz uzgadniane są sposoby przekazywania informacji i zasady kooperacji.

Należy ponadto dążyć do współpracy z komórkami kontroli lub zarządzania wyrobami, a zwłaszcza z pracownikami działów osobowych i szkolenia, które mogą włączyć zagadnienia zarządzania przedsiębiorstwami do planów dokształcania. Przy ich pomocy można pozyskiwać do współpracy innych pracowników.

Dostarczanie informacji rzeczowej ze źródeł zewnętrznych jest najbardziej przydatne w celu pozyskania przeciwników, którzy nie mają zaufania do informacji ze źródeł wewnętrznych przedsiębiorstwa. Duże zna-

czenie mają informacje o realizacji przedsięwzięć w innych przedsiębiorstwach, zewnętrzne analizy i opracowania oraz rozmowy z kolegami po fachu z innych przedsiębiorstw. Można także organizować spotkania różnych grup w celu wymiany doświadczeń i podawać do wiadomości wykazy publikacji dotyczących zarządzania.

Kształtowanie atmosfery innowacyjnej

Chodzi o żywienie wprowadzonego już zarządzania przedsiębiorstwami i kształtowanie innowacyjnej atmosfery, zwłaszcza wówczas, gdy nie wystarczają już przedsięwzięcia dokształcające. W proces kształtowania atmosfery należy zaangażować kierowników wszystkich szczebli. Przekonują oni swoich bezpośrednich podwładnych o zaletach zarządzania projektami i wciągają ich do udziału we wdrażaniu innowacji. Wiadomości z zakresu zarządzania i wdrażania przekazują odpowiedni specjaliści, a kierownicy organizują zebrania z podwładnymi. W ten sposób przy małym nakładzie czasu tworzy się warunki efektywnego wdrożenia przedsięwzięcia.

Rola kierowników liniowych

W działach podstawowych należy przedstawiać perspektywy rozwoju technologicznego, jak można rozwijać potrzebne w przyszłości umiejętności, co należy zmieniać obecnie, aby dotrymać

kroku rozwojowi, jak można wykorzystać wiedzę uzyskaną przy realizacji jednego przedsięwzięcia w realizacji innego.

W związku z tym do zadań kierowników liniowych należy:

- obserwowanie tendencji w rozwoju techniki i wiedzy zawodowej, zdobywanie potrzebnych umiejętności w zarządzaniu techniką,
- rozpoznawanie i wykorzystywanie zalet łączenia technologii, co zapewni efekty synergetyczne działań.

Po określeniu tendencji w zakresie technologii kluczowych, nowoczesnych i podstawowych rozważa się strategiczne czynniki sukcesu w przypadku ich wdrożenia oraz silne i słabe strony przedsiębiorstwa. Na tej podstawie można opracować alternatywne koncepcje technologiczne dla uzyskania przewagi konkurencyjnej. Na podstawie wymagań technologicznych opracowuje się projekty dotyczące innowacyjności technologicznej oraz dotyczące synergii technologicznej. Poprzez udział w innowacyjności technologicznej kierownicy liniowi umacniają swoją pozycję.

Wprowadzając zarządzanie przedsiębiorstwami najpierw należy opracować rozwiązania systemowe, wypróbować je w praktyce i usunąć wszelkie mankamenty organizacyjne. Dopiero wtedy można określić wymagania wobec programu komputerowego i korzystać z niego w trakcie realizacji zarządzania przedsiębiorstwami.

opr. Władysław Straszyski

Organizacja i Kierownictwo

■ zadanie zwykle jest względnie kompleksowe, innowacyjne, dynamiczne, ma duże znaczenie dla przedsiębiorstwa oraz jest jednorazowe w istniejących w danym czasie warunkach;

■ istnieją określone warunki ramowe dotyczące zaangażowania zasobów, budżetu czasowego i kosztów,

■ zadanie wymaga zaangażowania różnych specjalności i można je wydzielić z rutynowych zadań lub procesów wzrostu wydajności.

Zarządzanie powinno zapewnić przeprowadzenie przedsięwzięcia zgodnie z postawionymi celami. Pojęcie „zarządzanie” stosowane jest zarówno w sensie instytucjonalnym jak i instrumentalnym.

Zarządzanie jest więc w tym przypadku koncepcją kierowania kompleksowym, nowoczesnym i jednorazowym postępowaniem i jest samo w sobie instytucją, która to postępowanie planuje, steruje, reguluje i kontroluje.

Zasadnicze znaczenie w ocenie problemów ma zorganizowanie przedsięwzięcia, a więc zintegrowanie ograniczonych czasowo projektów z istniejącą strukturą organizacyjną oraz wewnętrzną organizacją samego przedsięwzięcia. Pod względem integracji z istniejącą strukturą organizacyjną przedsiębiorstwa można wyróżnić trzy podstawowe typy, które w praktyce mają charakter mieszany.

1. Zarządzanie mające na celu nadzór i sprawozdawczość

Jeżeli przedsięwzięcie dotyczy oddziaływania lub zarządzania sztabowego, organizacja przedsiębiorstwa pozostaje nie zmieniona. Komórka sztabowa otrzymuje koordynatora przedsięwzięcia, który nie ma żadnych lub niewielkie uprawnienia i nie ponosi formalnie żadnej odpowiedzialności za osiągnięcie celów.

2. Zarządzanie przedsięwzięciem

W przypadku autonomicznego zarządzania przedsięwzięciem wszyscy zaangażowani współpracownicy są włączeni do specjalnej jednostki organizacyjnej. Podlega ona kierownikowi, który ponosi pełną odpowiedzialność za osiągnięcie celów i ma uprawnienia zwierzchnika wobec współpracowników, a wszystkie środki osobowe i rzeczowe są skierowane na wdrożenie przedsięwzięcia.

3. Macierzowe zarządzanie przedsięwzięciem

W najczęściej występującym zarządzaniu macierzowym istnieje dwuwymiarowy system kierowania. Podstawową cechą jest nałożenie na przeważnie funkcjonalną strukturę organizacyjną systemu kierowania przedsięwzięciem. Kierownikowi przedsięwzię-

cia podporządkowani zostają specjaliści zawodowi i administracyjni. Pierwsi są odpowiedzialni za postęp merytoryczny (np. zakresy obowiązków, rozwój, konstrukcja, produkcja pilotażowa, zapewnienie jakości), drudzy – za zapewnienie zasobów i za sprawy administracyjne (np. kontroler przedsięwzięcia). Na podstawie założeń roboczego planu strukturalnego określa się z wyprzedzeniem potrzebne kwalifikacje i doświadczenie wykonawców zadań częściowych, aby umożliwić terminowe podjęcie prac przez odpowiednich fachowców. Podstawowym celem jest wykonanie zadania w terminie, w ramach ustalonego budżetu i zgodnie z założonymi wymaganiami.

Niedociągnięcia i problemy

Najważniejszymi wielkościami są czynniki organizacyjne, techniczne i osobowe, przy czym uwzględnia się specyficzną sytuację w środowisku wewnętrznym i zewnętrznym.

■ Czynniki techniczne

Istniejące lub opracowywane oprogramowanie do wspomagania zarządzania przedsięwzięciem ogranicza się w zasadzie do planowania i sterowania komputerowymi metodami planowania, jak technika sieciowa, (np. PERT, CPM, GERT) itp. Powtarzające się niedociągnięcia – to niewykorzystanie doświadczeń z realizacji jednego przedsięwzięcia przy realizacji innego, brak niezbędnej elastyczności i kreatywności w postępowaniu, brak metodycznego podejścia do realizacji skomplikowanych zadań, niedostateczne wyszkolenie uczestników.

■ Czynniki organizacyjne

W zależności od sposobu powiązania przedsięwzięcia z ogólną strukturą organizacyjną mogą powstawać problemy specyficzne, na przykład wykonawcy czasami nie znają klientów i rynków, mają niewystarczające kompetencje, brak jest koordynacji i całościowego poglądu na sprawę. Elastyczność i efektywność autonomicznej organizacji przedsięwzięcia zostaje czasami okupiona powtarzającymi się czynnościami, niegospodarnym wykorzystaniem zasobów i tendencjami do nadmiernej samodzielności.

Organizacja przedsięwzięcia zwykle przewiduje strukturyzację poprzez podział zadań albo przez planowanie przebiegu. Podział realizacji przedsięwzięcia na poszczególne fazy jest czasami uproszczony i uwzględnia tylko jedno kryterium (np. czas, techniczny przebieg, kompetencje). Takie jednokierunkowe spojrzenie powoduje wiele niekorzystnych zjawisk, np. terminy nie odpowiadają faktycznemu

przebiegowi realizacji, decyzje są podejmowane okresowo, a nie zgodnie z postępowaniem realizacji. Przy podziale przedsięwzięcia na podstawie przebiegu procesu technicznego nie uwzględnia się czasami związanych z nim funkcji, jak koncepcja części zamiennych, obsługa, zbył.

Pojawiają się też trudności w związku z organizacyjnym ukształtowaniem struktur lub procesów informacyjnych. Nie uwzględnia się sytuacji uw warunkowań pozyskiwania informacji.

W fazie początkowej definicji zadań i wymagań zwykle są niedokładne, sprzeczne ze sobą i często nierealne. Uwzględnia się istotę przedsięwzięcia, lekceważy natomiast zagadnienia realizacyjne, co wywołuje konieczność przekwalifikowania pracowników.

■ Czynniki osobowe

Należy uwzględniać tkwiące w człowieku wewnętrzne opory przeciwko innowacjom, wynikające z nawyków myślenia i zachowania. Jeżeli dotychczas korzystne było zachowanie się konserwatywne, należy liczyć się z nieprzyjaznymi postawami wobec zmian. Dokonując doboru pracowników trzeba odróżniać kwalifikacje fachowe oraz inne, na przykład zdolności kierownicze, umiejętność rozwiązywania konfliktów lub zachowanie się w sytuacjach konfliktowych czy komunikatywność; cechy te są często lekceważone. Niedostosowanie indywidualnych cech uczestników do stosunków społecznych i służbowych stwarza nieraz trudne sytuacje. Tradycyjne struktury organizacyjne zastępowane są nowymi stanowiskami wielofunkcyjnymi, co stawia przed kierownikiem przedsięwzięcia nowe wymagania, a wielość wymagań i pełnionych funkcji prowadzi do tak wysokich wymagań kwalifikacyjnych, że w praktyce nie można im sprostać.

Konieczność współpracy wielu osób zmusza do tworzenia grupy lub grup, co stwarza następne problemy (liczebność, normy, zwartość, nacisk grupowy itp.).

Różnice między kulturą przedsiębiorstwa i kulturą przedsięwzięcia powodują konflikty społeczne i emocjonalne, na przykład w przedsiębiorstwie istnieje system pionowego przepływu informacji i poleceń oraz autorytarne zarządzanie, a realizacja przedsięwzięcia wymaga przepływów pionowych i poziomych.

Organizacja i Kierownictwo



„Zeitschrift Führung + Organisation”

Decentralizacja

KLEIN-GUNNEWYK W., GREUBEL B.:
Dezentrale Organisation und Strategie im
PWA-Konzern. „Zeitschrift Führung
+ Organisation”, VII-VIII 1989, nr 4. RFN

Coraz większa dynamizacja gospodarki przejawiająca się głównie skróceniem cykli życia produktów, coraz

szybszym postępem technicznym i zmieniającymi się systemami komunikacji, a także coraz bardziej zinternacjonalizowanymi rynkami – wszystko pod hasłem „Europa 92” – wymaga zastanowienia się, czy obecne struktury przedsiębiorstwa odpowiadają tym zadaniom.

W koncernie PWA zaczęto już wprowadzać zmiany. Koncern PWA – Zakłady Papiernicze (Papierwerke Walldhof-Aschaffenburg) powstał w 1970 r. w wyniku połączenia się przedsiębiorstw produkcyjnych. Jest on dzisiaj przodującym europejskim producentem celulozy dla zakładów papierni-

CZYNNIKI SUKCESU...



Przedstawione zagadnienia można wyodrębnić tylko teoretycznie, w praktyce bowiem problemy i niedociągnięcia mają wiele niezależnych od siebie przyczyn.

Efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem

Całościowa, przyszłościowa koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem musi uwzględniać integrację różnorodnych sposobów postępowania, różnych rozwiązań, a także sposobów działania zgodnych z teorią i doświadczeniem oraz z istniejącą sytuacją wewnętrzną i zewnętrzną.

Koncepcja zarządzania zorientowanego sytuacyjnie polega na uwzględnianiu wzajemnego uwarunkowania zasad organizacyjnych, środków pomocniczych oraz osobowych warunków ramowych (tworzenie zespołu, kwalifikacje, kierowanie itp.). Stosując kryteria formalne, pożądane jest przyjęcie podziału na zadania częściowe według uproszczonych rodzajów, np. nowości, różnorodności, stopnia strukturyzacji. Z podziału tego wynikają dwie grupy zadań w postaci przedsięwzięć innowacyjnych i rutynowych.

Przedsięwzięcia innowacyjne charakteryzują się szczególnie kompleksowym, nowym, często zmieniającym się w czasie realizacją i nieznacznie strukturyzowanym postawieniem zadań. Przykładowo są to przedsięwzięcia badawcze, budowy wielkich urządzeń, werbunkowe i doradcze.

Przedsięwzięcia rutynowe odznaczają się małą kompleksowością, małą innowacyjnością, niewielkim zróżnicowaniem i dużą strukturyzacją. Przykładowo może tu chodzić o oprogramowanie przy budowie nowej ge-

neracji komputerów, dalszy rozwój istniejących rodzajów wyrobów lub o ograniczoną akcję werbunkową.

*

Metody, techniki i narzędzia wspomagające są istotą zarządzania przedsiębiorstwem. Metody planowania i kontroli uwzględniają bezpośrednio lub pośrednio problem niepewności, który w dużym stopniu określa jest przez cechy zadania. Duży stopień innowacyjności i zróżnicowania prowadzi do dużej niepewności dotyczącej zarówno wyników jak i rozwiązań i wymaganych przy tym stadiów roboczych. Niepewność jest pogłębianą dodatkowo w przypadku bardzo kompleksowych i mało ustrukturyzowanych zadań.

Zalecenia organizacyjne dotyczące różnych rodzajów przedsięwzięć

Organizacja przedsięwzięć innowacyjnych polega na autonomicznych jednostkach decyzyjnych i operacyjnych. Współpraca oparta na różnych zasadach w zespole realizacyjnym połączona jest z odpowiednimi kompetencjami i odpowiedzialnością. Uwarunkowaną zadaniem konieczność większej koordynacji prac można zapewnić przez pewien stopień centralizacji. Równolegle pozostają nieformalne drogi komunikowania się bezpośredniego.

Organizacja przedsięwzięć rutynowych nie jest wyodrębniana z ogólnego systemu organizacyjnego przedsiębiorstwa, ponieważ nie wymaga się tu szczególnej elastyczności i potencjału innowacyjnego. Centrum zespołu realizacyjnego stanowią pracownicy z głównych jednostek obsługowych wspomagani przez pracowników działów, w których przedsięwzięcie będzie wdrożone. Ci ostatni są nadal podporządkowani swojemu kierownictwu.

Macierzowe zarządzanie przedsięwzięciem przynosi korzyści w przypadku obszernych zadań, realizowanych we względnie jednakowych pro-

cesach w większej liczbie obszarów funkcyjnych. Ma to miejsce np. w przypadku linii rozwojowych i produkcyjnych różnych grup wyrobów wewnątrz funkcjonalnie ukształtowanej organizacji. W przedsięwzięciach powtarzalnych uzyskuje się korzyści dzięki standaryzacji zarządzania.

Wspomaganie zarządzania przedsięwzięciem odbywa się przez jednostkę planowania i sterowania. Można w ten sposób zapewnić koordynację różnych przedsięwzięć. Forma instytucjonalnego wspomaganie jest zależna od zadań i wybranej organizacji. W przedsięwzięciach innowacyjnych wspomaganie przyczynia się do zwiększenia elastyczności, twórczego podejścia i potencjału innowacyjnego. W przypadku przedsięwzięć rutynowych zorganizowanie centralnego wspomaganie opłaca się zwłaszcza wtedy, gdy trzeba koordynować liczne i względnie jednorodne przedsięwzięcia przy szczupłych zasobach.

Polityka personalna

Najtrudniejszym aspektem zarządzania przedsięwzięciami jest kierowanie pracownikami. Podobnie jak przy doborze techników i struktur organizacyjnych, w polityce personalnej stosowane są różne sposoby postępowania. Kierownictwo powinno sobie zapewnić możliwość opanowania potencjalnych konfliktów w czasie realizacji przedsięwzięcia. Pomocą w tym jest partycypacja w zarządzaniu, osobista odpowiedzialność i stosowanie mechanizmów osiągnięcia porozumienia (uzgodnień). Politykę personalną zawsze ułatwia zwiększenie autonomii zespołów realizacyjnych.

Doświadczenia wykazały, że przy wdrażaniu nowych przedsięwzięć korzystne jest powołanie specjalnego promotora zawodowego, który powinien znać metody i doświadczenia wdrożeniowe. Jego działania polegają na usuwaniu pojawiających się trudności, wyjaśnianiu nieporozumień i oddziaływaniu motywacyjnym na uczestników.

opr. Władysław Straszyski

Organizacja i Kierownictwo

w koncernie papierniczym

czych, osiąga obroty w wysokości trzech miliardów DM. Wytwarza rocznie około 550000 ton celulozy, 1,3 mln ton papieru i 650000 ton wyrobów papierniczych, zatrudniając prawie 10000 pracowników. Program produkcji obejmuje cztery grupy:

- papiery graficzne,
- papiery higieniczne (toaletowe, ścierki, ręczniki, chusteczki itp.)
- papiery pakowe,
- specjalistyczne papiery techniczne.

Po fuzji zakładów w 1970 r. działania strategiczne nastawione były na zwężenie asortymentu produkcji, w celu podwyższenia wydajności pracy fabryk i zmniejszenia kosztów związanych ze zbytym oraz kosztów na administrację. Z 26 różnych produktów obecnie produkuje się tylko sześć. Są to jednak produkty o podstawowym znaczeniu dla rynku papierniczego, które jednocześnie zapewniają osiągnięcie optymalnego zysku.

Dzięki koncentracji produkcji uzyskano większą wydajność, mniejsze nakłady na inwestycje, możliwość zmniejszenia liczby personelu, obniżenie kosztów wytwarzania. Trzecim posunięciem była zmiana struktury organizacyjnej. Utworzono cztery sfery przedsiębiorstwa, podzielone na dziesięć podległych im gałęzi. Kierownictwo podlegało zawsze jednemu członkowi zarządu najwyższego szczebla. Z czasem dokonywano coraz większej decentralizacji organizacji, przy czym poszczególne działy uzyskiwały większą odpowiedzialność za produkcję oraz strategię działania. W wyniku tych przedsięwzięć osiągnięto:

- delegowanie odpowiedzialności,
- usamodzielnienie autonomicznych jednostek pod względem prawnym,
- zmiany w zakresie kooperacji.

Obecnie zdecentralizowana organizacja PWA składa się z takich elementów struktury, jak: kierownictwo koncernu, działy koncernu, rady nadzorcze i działy podporządkowane wytwarzaniu poszczególnych produktów. Każdy taki dział ma własną radę nadzorczą. Organizacyjne uszeregowanie i zadania poszczególnych organów kierowniczych są następujące.

■ **Kierownictwo koncernu** składa się z członków zarządu spółki holdingowej. Jego zadaniem jest strategiczne kierowanie koncernem i nadzór nad produkcją, a także dysponowanie finansami.

■ **Sektory koncernu** są podporządkowane kierownictwu koncernu. Każdy sektor kierowany jest przez jednego z członków zarządu koncernu i podlega mu dyscyplinarnie, działając jednak na rzecz koncernu jako całości. Mają one funkcje sztabowe i koordynacyjne, spełniają funkcje usługowe z zakresu obrotu płatniczego i przetwarzania danych.

■ **Rady nadzorcze**

■ **Kierownictwo sektora produkcji** - (kierownik wchodzi w skład rady nadzorczej) jest odpowiedzialne za wszystkie sprawy częściowo autonomicznego sektora produkcyjnego. Zależnie od wielkości sektora kierownictwo może się składać z jednej lub kilku osób. Większe sektory produkcji są organizacyjnie podzielone na zakłady produkcji, zakłady przetwarzania, jed-

nostki pracujące samodzielnie w określonych rejonach. Są one również kierowane przez jednego, wyłącznie odpowiedzialnego kierownika.

Kierownictwo koncernu kieruje sektorami produkcji przez rady nadzorcze. Rady nadzorcze zajmują się planowaniem, inwestycjami, programami badań i konstrukcji, wprowadzaniem nowych produktów, decyzjami dotyczącymi personelu na pierwszym i drugim szczeblu kierowania. Kierownik sektora produkcji składa trzy lub cztery razy w roku sprawozdanie na posiedzeniu rady nadzorczej, przy czym przedstawia również do zatwierdzenia propozycje uchwał.

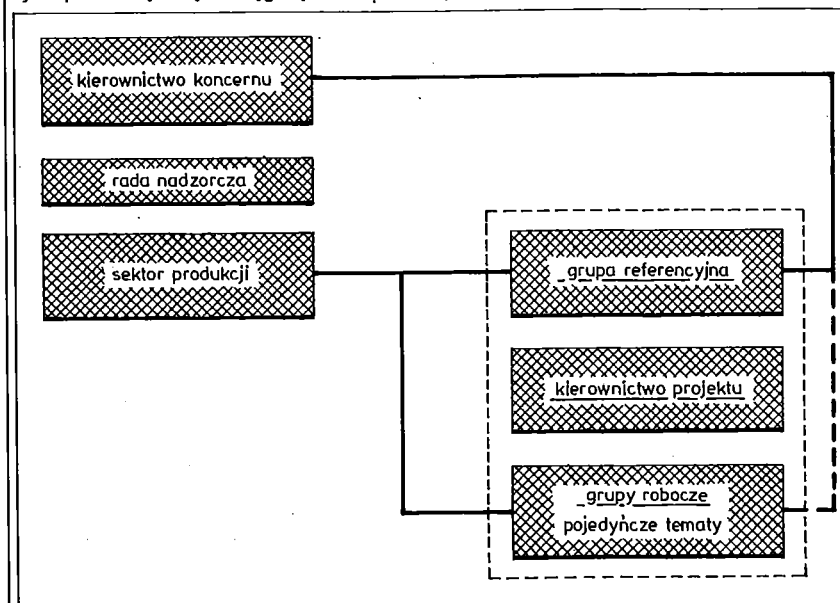
Sektory produkcji same przygotowują swoje plany, ale nie dysponują samodzielnie finansami. Finansami dysponuje kierownictwo koncernu. Ono podejmuje decyzje dotyczące kapitału własnego lub długofalowych zobowiązań. Obrót płatniczy wszystkich sektorów produkcji również odbywa się na szczeblu centralnym. W ten sposób regulowana jest gospodarka wszystkimi środkami finansowymi, którymi dysponuje koncern. Umożliwia to właściwą i optymalną politykę w stosunku do wszystkich rynków finansowych i kapitałowych.

Kierownictwu koncernu podlega polityka finansowa i podatkowa, a także personalna. Nadzorowanie i zatwierdzanie umów pracowniczych zapewnia wszystkim pracownikom poszczególnych sektorów pracę na takich samych warunkach. Centralnie sterowane jest także przetwarzanie danych, rozwój systemów informacyjnych, nadzór nad rozwojem know-how. W koncernie został wyodrębniony sektor ds. ochrony środowiska, nadzorujący poczynania sektora techniki w tym zakresie.

W koncernie powołano także różne jednostki organizacyjne wykraczające poza ramy sektorów, a mające na celu wykorzystanie wszelkich możliwości synergii.

Organizacja projektów

Ma na celu m.in. zarządzanie wszystkimi know-how koncernu. Powołuje się też organizacje zajmujące się jednym ważnym projektem, np. w zakresie inwestycji, badań, rozwoju przedsiębiorstw. Organizacja projektowa składa się z grupy referencyjnej i kierownictwa projektu. W skład grupy referencyjnej wchodzi członkowie kierownictwa holdingu i kierownik projektu. W przypadku projektu o szczególnym znaczeniu grupą referencyjną kieruje



Rys.1. Organizacja projektów inwestycyjnych

Organizacja i Kierownictwo

„Fortschrittliche Betriebsführung und Industrial Engineering”

Logistyka w przedsiębiorstwie

BINNER H.F.: Bedarfsorientierte Logistik im Unternehmen. „Fortschrittliche Betriebsführung und Industrial Engineering”, II 1990, nr 1. RFN

W ubiegłych latach przedsiębiorstwa nastawiały się na produkcję w dużych seriach, co umożliwiało obniżkę kosztów. Obecnie są one zmuszone zaopatrywać klientów zgodnie z ich życzeniami przy utrzymywaniu u siebie małych zapasów, co dyktowane jest również koniecznością obniżki kosztów.

Powody tworzenia zapasów

Rysunek 1 przedstawia przyczyny tworzenia zapasów w ramach podstawowych funkcji „zaopatrzenie, produkcja, zbycie”. Zapasy te istnieją w wielu przedsiębiorstwach dążących do maksymalnego wykorzystania maszyn i produkcji w dużych seriach. Już w czasie zakupów zapewnia się duże dostawy dla produkcji, uwzględnia też zapasy ponadnormatywne na wypadek pozaplanowanego zapotrzebowania przez produkcję. Ręczna praca utrudnia szybkie przemieszczanie zapasów i dostaw na stanowiska pracy. W produkcji powstają kolejki oczekujących materiałów i magazyny pośrednie; przyczynia się do tego również duża li-

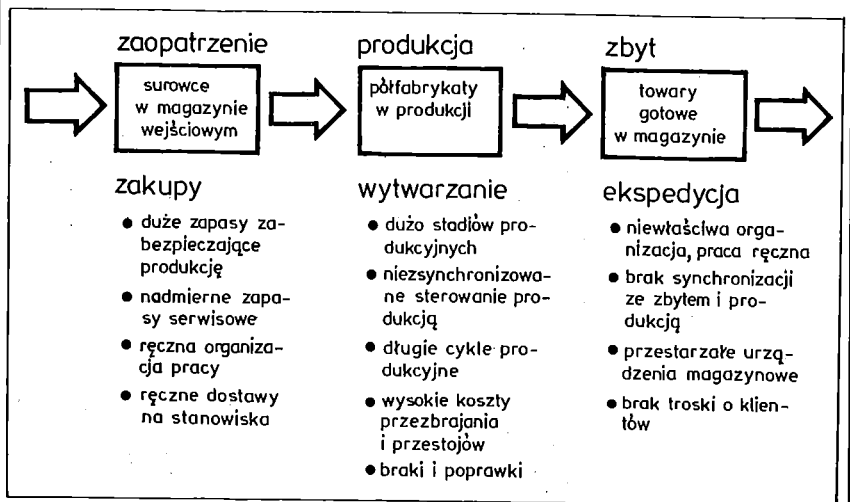
czba stadiów produkcyjnych. Przedsiębiorstwa, które wytwarzają części same zamiast kupować na zewnątrz, również powiększają zapasy, żeby zabezpieczyć się na wypadek braków i poprawek. W magazynie towarów gotowych często nie ma odpowiednich urządzeń przeładunkowych, przeważa praca ręczna i ekspedycja towarów zabiera dużo czasu. W magazynie zwykle znajduje się nadmierna ilość towarów, z powodu braku kontaktów z klientami lub zlej organizacji zbytu.

Zadania logistyki

Zadania logistyki dotyczą:

- określenia zapotrzebowania,
- zaopatrzenia, składowania i transportu,
- dostaw na stanowiska pracy i odbioru ze stanowisk pracy,
- czynności manipulacyjnych,
- składowania wyrobów gotowych,
- dostaw do klientów.

Z tych zadań wynikają podstawowe wymagania wobec systemu logistycznego. Najważniejsze jest skoordyno-



Rys.1. Powody powstawania zapasów

DECENTRALIZACJA...



członek kierownictwa koncernu. Zadaniem tej grupy jest kierowanie projektem i dostosowanie go do nadrzędnych celów koncernu.

■ **Kierownictwo projektu** jest to na ogół jedna osoba odpowiedzialna z sektora produkcji. Kierownik jest odpowiedzialny za operacyjny rozwój projektu i podlegają mu grupy robocze, ukształtowane zgodnie z profilem danego projektu. Mogą w nich brać udział eksperci ze wszystkich działów koncernu. W przypadku niewystarczającego know-how danej grupy posługuje się ona know-how innej grupy roboczej. Dla uruchomienia potencjałów synergii wykraczających poza sektory koncernu powołano w PWA spółki

usługowe. Na przykład sektory zajmujące się przeróbką drewna powołały wspólną spółkę zakupu drewna, wykraczającą poza ramy każdego z nich, co gwarantuje lepsze zaopatrzenie na korzystniejszych warunkach. Podobne spółki istnieją w sektorze transportu, spedycji i ubezpieczeń.

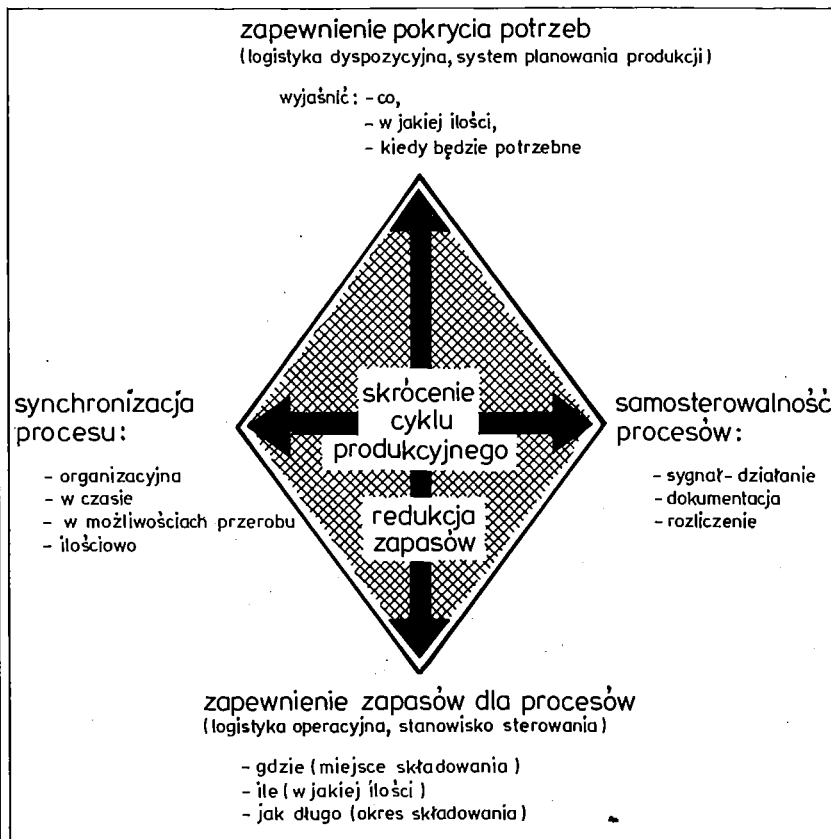
W zdecentralizowanej organizacji PWA utworzono półautonomiczne sektory produkcji. Ma to na celu umożliwienie szybszego reagowania na zmiany rynku i lepszą motywację pracowników. Koncentrowanie się na jednej sferze zadań umożliwia kierownictwu sektorów produkcji szybsze poznanie trendów na rynkach, dostosowanie do nich własnych produktów. Kierownictwo koncernu zostaje odciążone od ingerencji w operacyjną sferę produkcji. Ma ono wgląd we wszystkie sprawy związane z produkcją, nie może jednak bez współdziałania tych sektorów wytyczać ogólnej strategii dla wszystkich. Ustalono, że mene-

dżerowie zarządzający sektorami produkcyjnymi muszą wnieść know-how stosowne do sfery zadań jako swój udział w strategii, natomiast kierownictwo koncernu decyduje o sposobie ich wykorzystania i przydzielenia środków poszczególnym sektorom.

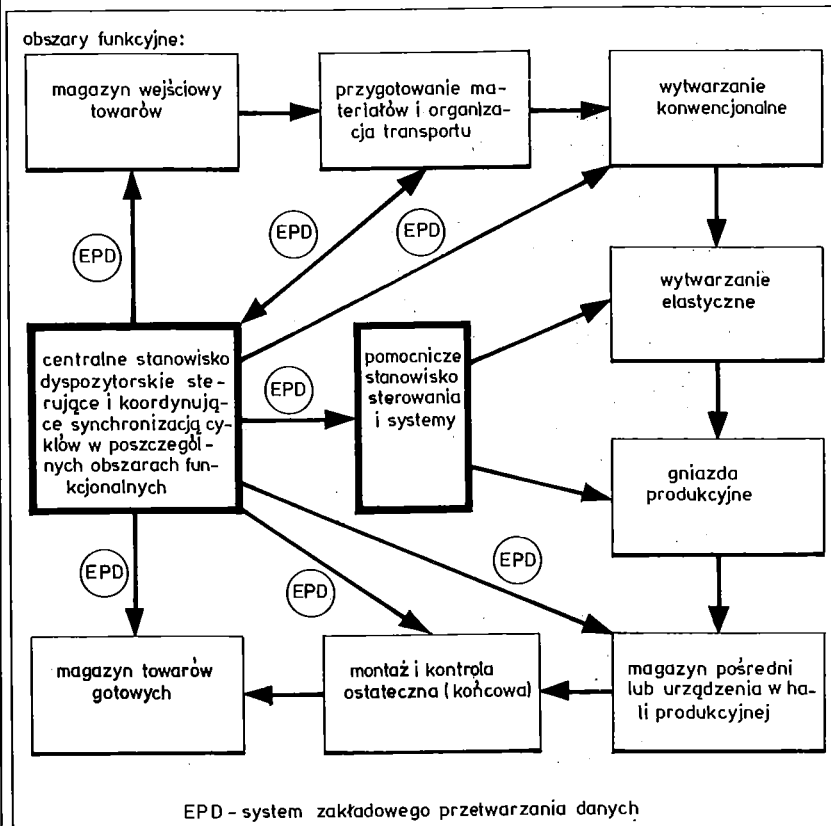
W toku przebiegającej od prawie dwudziestu lat decentralizacji organizacja jest stale ulepszana, przy czym zachowano zaplanowaną strukturę. Początkowo po fuzji zajmowano się głównie niwelowaniem trudności gospodarczych, z biegiem czasu zaczęto przykładać coraz większą wagę do takiego zdecentralizowania, które umożliwi osiągnięcie jak najlepszych wyników gospodarczych. O powodzeniu decentralizacji zdecydowało właściwe wykorzystanie ekonomiczno-organizacyjnej logiki i niedopuszczenie do naruszania podstawowych zasad.

opr. Janina Przystaszewska

Organizacja i Kierownictwo



Rys. 2. Wielkości docelowe systemów logistycznych



Rys. 3. Elastyczność i integracja informacji przez utworzenie stanowiska sterowania

wanie czasowe wielkości dostaw z potrzebami produkcji, jak również zapewnienie wystarczających zapasów dla wszystkich stadiów produkcji przy zachowaniu zapasów minimalnych. Ma-

teriału powinny być rezerwowane zgodnie z zamówieniami, a proces produkcyjny odpowiednio zsynchronizowany.

Wielkości docelowe systemów logistycznych

Z wymagań wobec systemu logistycznego wynikają wielkości docelowe, które zostały przedstawione w postaci logistycznego czworoboku na rysunku 2.

Skrócenie cyklu produkcyjnego następuje poprzez synchronizację procesu za pomocą środków sterujących, np. elektronicznego stanowiska logistycznego wspomaganego przez samosterowanie w produkcji. Kontrola lub transport odbywa się na sygnał na terminalu lub monitorze komputerowym. W ten sposób produkcja przebiega bez przestojów i zakłóceń i może być bieżąco dokumentowana i kontrolowana. Skrócenie cyklu produkcyjnego jest więc uwarunkowane usuwaniem zakłóceń logistycznych lub tworzeniem środków rezerwowych. Zastosowanie sterowanych komputerowo obrabiarek umożliwia elastyczne wytwarzanie również małych serii bez przestojów związanych z przezbrajaniem. Długie serie powodują również wydłużenie cyklu produkcyjnego.

Redukcja zapasów, jako następna wielkość docelowa, związana jest z zapewnieniem ciągłych dostaw na stanowiska i odpowiednich stanów magazynowych. Zależy ona od dobrej współpracy z działem zbytu i marketingu: im dokładniejsze jest planowanie zbytu, tym dokładniejsze zapotrzebowanie i mniejsze ryzyko nadmiernych zapasów. Jeżeli system logistyczny może natychmiast podać aktualny stan zapasów (miejsce składowania, ilość składowanych materiałów, okres składowania), można redukować je do ilości niezbędnych. Należy także ciągle porównywać wymagany stan zapasów ze stanem faktycznym.

Wymagania wobec logistyki produkcyjnej

W planowaniu logistycznym należy wprowadzić dokładne systemy dyspozycyjne oparte na przetwarzaniu danych zbytu, programowania produkcji, obróbki zamówień i planowania zakupów.

W sterowaniu zapewnia się integrac-



Organizacja i Kierownictwo

„Harvard Business Review”

Prawdy o zarządzaniu kosztami

AMES B.C., HLAVACEK J.D.: Vital Truths About Managing Your Costs. „Harvard Business Review”, I-II 1990, nr 1. USA. Copyright © 1990 by the President and Fellows of Harvard College

W działalności każdego przedsiębiorstwa podstawowe znaczenie ma przestrzeganie następujących zasad:

- w dłuższych okresach należy być dostawcą o niższych kosztach, koszty wytwarzania i dostawy wyrobu lub usługi powinny być dostosowane do inflacji i mieć tendencję zniżkową, gdyż tylko wówczas przedsiębiorstwo może sprostać konkurencji,

- rzeczywisty koszt i zysk na każdym wyrobie i na każdym segmencie rynku (z uwzględnieniem podstawowych nabywców) powinien być zawsze znany, a praktyki rachunkowości nie powinny zaciemniać obrazu,

- działalność przedsiębiorstwa tak samo powinna się koncentrować na przepływie gotówki i bilansie jak na zyskach.

Prawdy te nabierają coraz większego znaczenia w związku z nasilającą się konkurencją.

Dostawca o niższych kosztach

Żadne przedsiębiorstwo nie może liczyć na pomyślność w dłuższych okresach, jeżeli nie będzie dostawcą o niższych kosztach w porównaniu z innymi przedsiębiorstwami. W przeciwnym razie możliwe będzie krótkoterminowe

przetrawanie, ale nie sukces długookresowy. Gdy konkurencyjne zalety wyrobów zacierają się, podstawą decyzji o zakupie staje się cena. Stała poprawa produktywności i redukcja kosztów zapewni utrzymanie stopy zysku nawet w przypadku napięć cenowych. Dostawca o niskich kosztach niekoniecznie musi mieć je najniższe. Może również produkować po wyższych kosztach i uzyskiwać wyższe ceny. Koszty powinny być jednak poniżej średnich kosztów konkurentów oferujących ekwiwalentne wyroby lub usługi dla tego samego rodzaju odbiorców. Chodzi tu nie tylko o koszty produkcji, lecz również inne, jak na przykład koszty projektowania, sprzedaży, dystrybucji lub obsługi.

Wrogiem efektywności jest inflacja. W końcu lat 70. i na początku 80. łatwo było podnosić ceny, gdy koszty wzrosły, ponieważ popyt był bardzo duży i często przekraczał możliwości podaży. W późniejszym okresie przedsiębiorstwa podnoszące beztrudno ceny znalazły się w tarapatach.

Redukcje kosztów nie następują automatycznie wraz ze wzrostem doświadczenia lub upływem czasu. Aby dokładnie wiedzieć, jakie są rzeczywiste koszty, należy różne koszty obliczać oddzielnie, według poszczególnych wyrobów, rachunków lub rynków. Nieporozumieniem jest opieranie się na „kosztach średnich”. Nie uwzględnia się wtedy poważnych różnic mię-

dzy wyrobami oraz faktu, że różne wyroby, różne rynki i różni odbiorcy powodują różne koszty zbytu. W przypadku ustalania średnich cen, niektóre z nich przyjmuje się wyższe od rzeczywistych, podczas gdy inne są subsydiowane. Kierownictwo przedsiębiorstwa powinno dążyć do stałego obniżania kosztów i wzrostu produktywności. Poziomą poprawę może się wahać, lecz nie powinien spadać poniżej stopy inflacji. Obecnie cykle życia wyrobów są krótsze, a więc cykle spłaty nakładów powinny być również krótsze.

Istota kosztów i zysków

Aby panować nad kosztami, należy dokładnie odpowiedzieć na następujące pytania:

- jakie są koszty na każdy ważniejszy wyrób, poczynając od jego opracowania aż do dostarczenia odbiorcy, włączając w to obsługę posprzedażną i gwarancyjną,

- jaki jest obecny punkt krytyczny sprzedaży, jak kształtuje się on w porównaniu ze zdolnościami produkcyjnymi, o ile można zwiększyć rozmiary sprzedaży,

- jakie są koszty graniczne i zyski na każdą jednostkę produkowaną i sprzedawaną ponad punkt krytyczny sprzedaży,

- jak zmieniają się koszty wraz ze zmianą rozmiarów produkcji i sprzedaży, jakie koszty są nieuchronne

LOGISTYKA...



ję zamówień i zleceń produkcyjnych w celu organizacji przebiegu procesów produkcyjnych bez zakłóceń. Poprzez symulację odtwarza się alternatywną realizację zamówień, a elektroniczny system przetwarzania danych pozwala na ocenę przedsięwzięć logistycznych.

W planowaniu ogólnozakładowym należy stworzyć przesłanki optymalnego przebiegu procesów logistycznych, optymalnego przepływu materiałów i czynności transportowych, uwzględniających nie tylko funkcje zaopatrzenia stanowisk pracy, lecz również odbioru materiałów i części ze stanowisk. Pomagają w tym automatyczne urządzenia transportowe i mani-

pulacyjne, wspomagane przez komputer systemy zarządzania magazynem i zakładowe systemy przetwarzania danych.

Dyspozycyjny i operacyjny łańcuch logistyczny

Połączenie obszarów funkcjonalnych zakładu za pomocą logistycznego stanowiska sterowania przedstawia rysunek 3. Stanowisko to jest punktem sprzężenia dyspozycyjnego i operacyjnego łańcucha logistycznego. Funkcja regulacyjna wykonywana jest za pomocą zakładowego systemu danych, który podaje postępy w realizacji zamówień i informuje o zapasach na każdym stanowisku wykonującym zamówienie. Gromadzenie danych rozpoczyna się w magazynie przyjmującym materiały (wejściowym), jest kontynuowane we wszystkich stadiach produkcji i kończy się w magazynie towarów gotowych. Wokół stanowiska można budować róż-

ne struktury produkcyjne, np. konwencjonalne, elastyczne systemy wytwarzania, autonomiczne gniazda produkcyjne.

*

Logistyczne powiązania zaopatrzenia, produkcji i zbytu zapewnia funkcjonalny, ciągły przepływ materiałów i informacji. Ułatwiona jest synchronizacja procesów. Synchronizacja montażu, produkcji i zaopatrzenia pozwala na maksymalną elastyczność, skrócenie cykli produkcyjnych i zmniejszenie magazynowanych zapasów. Stanowisko sterownicze wiąże procesy dyspozycyjne i operacyjne w jednolity łańcuch logistyczny, w którym są planowane i sterowane wszystkie potrzebne zasoby i procesy robocze. Przesłanką wszystkich procesów jest zintegrowany przepływ informacji, który zapewnia pokrycie zapotrzebowania, odpowiedni stan zapasów i przebieg procesów produkcyjnych, a tym samym obsługę rynku.

opr. Władysław Straszyski

Organizacja i Kierownictwo

w przypadku zmniejszenia rozmiarów, ■ o ile obecna struktura kosztów, wykorzystanie zdolności produkcyjnych i tendencje kosztów są porównywalne z tymi pozycjami u konkurentów, a także jakie są korzyści lub straty związane z kosztami.

Wielu kierowników, w szczególności w przedsiębiorstwach wieloasortymentowych, podejmuje krytyczne decyzje bez rozważania powyższych pytań.

Zasady rozliczania i orientacji w kosztach

Konsekwentne działania zmierzające do obniżki kosztów powinny uwzględniać następujące zagadnienia:

■ operacje produkcyjne powinny wytwarzać stopę dochodów brutto w wysokości co najmniej 35 proc.–40 proc., a w wielu przypadkach wyższą, aby można było pokryć nakłady na badania i rozwój wyrobów i rynków;

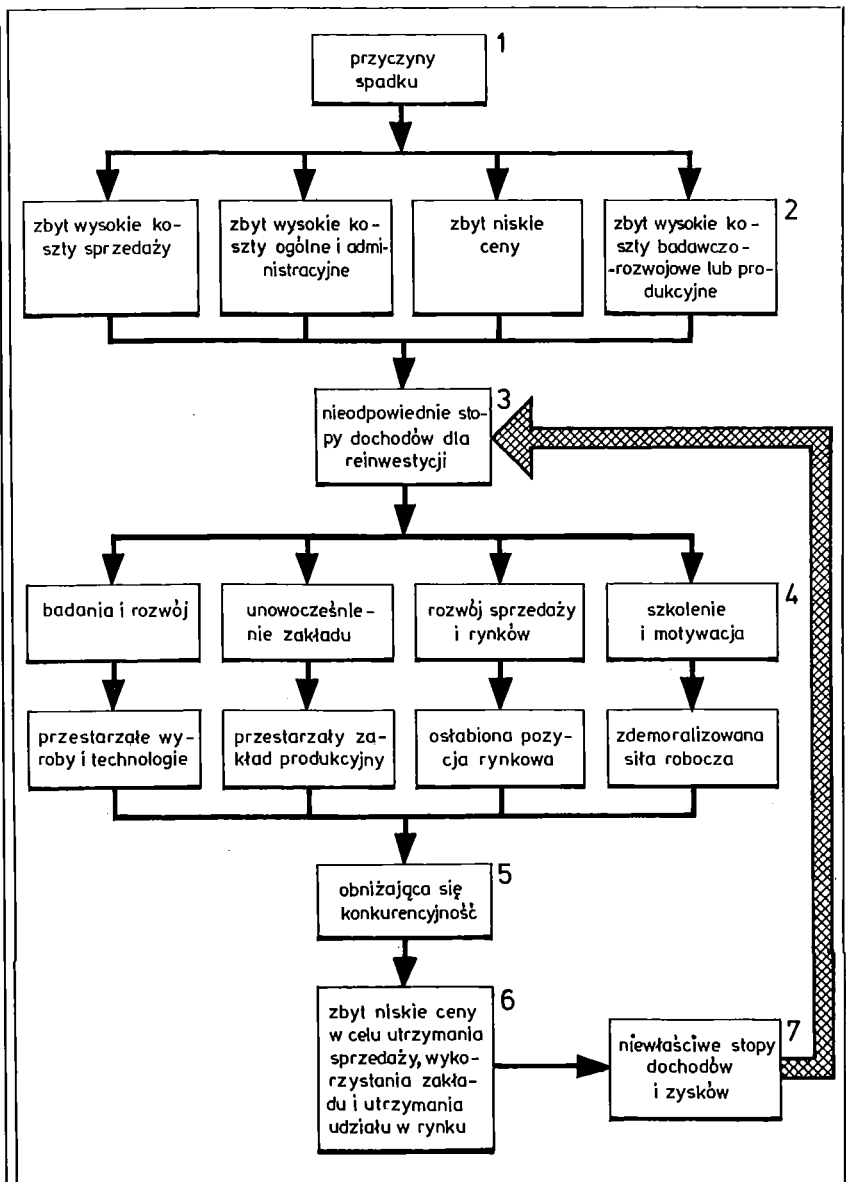
■ działalność badawczo-rozwojowa w zakresie wyrobów i procesów jest różna w każdej gałęzi produkcji, lecz nie powinna powodować kosztów wyższych od 15 proc. sprzedaży, w zależności od charakteru przedsiębiorstwa i stanu w cyklu życia wyrobu;

■ typowe koszty sprzedaży wynoszą 5 do 10 proc., są niższe w przypadku wykorzystania agentów lub dystrybutorów, a wyższe we wczesnych stadiach rozwoju rynku;

■ koszty ogólne i administracyjne zawierają się zwykle w przedziale 10 proc.–15 proc. i powinny uwzględniać wszystkie koszty osobowe prowadzenia przedsiębiorstwa, włączając również odsetki od zaangażowanych kapitałów;

■ aktywa ogółem zaangażowane w zakład i w wyposażenie oraz kapitał roboczy nie powinny przekraczać 60 centów na każdy dolar sprzedaży, z pewnym zróżnicowaniem w zależności od rodzaju przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwo będzie przynosiło zyski, jeżeli jego wyniki nie zrównają się z powyższymi wskaźnikami. Podstawowe znaczenie mają jednak: stopa dochodów brutto, która wpływa na osiąganie zysków i fakt, że żadne przedsiębiorstwo produkcyjne nie będzie w stanie uzyskiwać w sposób ciągły zadowalających zysków, jeżeli stopa dochodów brutto spadnie znacznie poniżej 40 proc. W takiej sytuacji nie wystarczy pieniędzy na pokrycie kosztów prowadzenia przedsiębiorstwa i na osiągnięcie 15 proc.–20 proc. zysku przed opodatkowaniem. Przeznaczenie do 60 proc. sprzedaży na aktywa jest bardzo ważne, jest to dobra norma dla większości przedsiębiorstw.



Rys.1. Cykl spadku konkurencyjności

Niektórzy kierownicy usiłują poprawić zyski zwiększając rozmiary produkcji i sprzedaży, bez uwzględniania podstawowych problemów w strukturze kosztów i zysków. Najpierw należy określić, jaka powinna być struktura kosztów/zysków.

Zmierzch przedsiębiorstwa

Gdy zyski się obniżają lub znikają, przedsiębiorstwa „zaciskają pasa”, czasami w niewłaściwy sposób.

Rysunek 1 przedstawia przyczyny w cyklu spadku konkurencyjności. Najbardziej powszechną przyczyną uruchamiającą cykl jest posługiwanie się przez kierownictwo niewłaściwymi danymi z rachunkowości (nie z kontroli). Dane te odnoszą się do dużych grup wyrobów, nie dotyczą natomiast poszczególnych wyrobów i rynków. Nawet jeżeli dane te uwzględniają poszczególne linie produkcyjne, to nie przedstawiają prawdziwego obrazu

wszystkich kosztów produkcyjnych, konstrukcyjnych, sprzedaży i administracyjnych kosztów osobowych. Ponadto tradycyjne systemy rachunkowości nie przedstawiają jasno, w jaki sposób zachowują się koszty i zyski, gdy rozmiary produkcji czy sprzedaży wzrastają lub zmniejszają się. Należy więc zreformować rachunkowość, co wiąże się z dodatkowymi wysiłkami, lecz nie jest takie trudne. Można uwzględnić następujące zakresy:

- koszty stałe zakładu i wyposażenia, jak amortyzacja, podatki, utrzymanie w ruchu, które wzrastają w przypadku automatyzacji,
- koszty stałe zarządzania, jak płace kierownictwa, rachunkowości, finan-

Organizacja i Kierownictwo



„Harvard Business Review”

Kierowanie dostawcami

BURT D.N.: Managing Suppliers Up to Speed. „Harvard Business Review”, VII-VIII 1989, nr 4. USA. Copyright c 1989 by the President and Fellows of Harvard College.

Trudno jest zreformować operacje produkcyjne bez odpowiedniego poparcia ze strony dostawców. Zwłaszcza operacje produkcyjne w systemie „akurat na czas” wymagają doskonałej jakości dostarczonych części i podzespołów; powinny one być nie tylko lepsze, lecz również tańsze. Podzielone rynki zmuszają do elastycznej produkcji, co oznacza postawienie dostawców pod niezwykłą presją. Muszą oni szybko dostosowywać się do nowych programów produkcyjnych, wprowadzać nowe technologie oraz służyć zespołom konstrukcyjnym miarodajną radą i pomocą w doskonaleniu wyrobów. Strategia produkcji polega więc na partnerstwie pomiędzy wielkimi przedsiębiorstwami, które wykonują projekty, montaż i marketing wyrobów gotowych i małymi, lecz prężnymi dostawcami.

Więcej nie znaczy lepiej, lepiej nie znaczy taniej

Tanie komponenty z punktu widzenia działalności długookresowej nie są mniej kosztowne. Gdy policzy się koszty złej jakości, a więc godziny nadliczbowe, przeróbki, odpady, prace w ramach gwarancji,

opłaty w procesach prawnych – może się okazać, że najtańsze są najbardziej kosztowne.

Kierowanie dostawcami oznacza dążenie do najniższych kosztów ostatecznych, a nie do najniższej ceny zakupu. Wynika z tego konieczność starannej selekcji dostawców i utrzymywania dobrych, wzajemnie korzystnych stosunków. Zaopatrzeniowcy dążą przeważnie do organizowania dostaw z kilku źródeł celem pobudzenia konkurencji między dostawcami. Doświadczenie wykazuje jednak, że jeżeli dostawca dysponuje odpowiednimi zdolnościami produkcyjnymi, najlepsze jest jedno źródło dostaw. Starannie wyselekcjonowany i kierowany dostawca jest najlepszym gwarantem stałej, wysokiej jakości, zaangażowania i współpracy. Dostawcy, którzy czują się członkami jednej rodziny, godzą się na surową inspekcję odbiorcy, jakościową ocenę dostaw i dokształcanie.

Po wprowadzeniu produkcji „akurat na czas” znikły zapasy magazynowe oczekujące inspekcji; zapasy na stanowiskach pracy i magazyny pośrednie. Producenci samochodów wymagają obecnie nie więcej niż sto wadliwych części na milion zakupionych. Swoją uwagę przesunęli z najniższej ceny na najniższe koszty ostateczne. Przystąpili do badania, motywacji i wspomaganie swoich dostawców, na przykład we wprowadzaniu projektowania wspomagane przez komputer lub produkcji sterowanej komputerowo. W niektórych przy-

padkach dostawy części i podzespołów są wykonywane co dwie godziny. Wielość źródeł dostaw spowodowałaby poważne trudności w określaniu harmonogramów dostaw oraz problemy integracyjne.

Podobny zwrot następuje w produjących przedsiębiorstwach przemysłu elektronicznego. Firma Xerox na przykład zredukowała liczbę dostawców z 5 tys. do 400 i wprowadziła dla nich szkolenie w zakresie statystycznej kontroli procesu produkcyjnego, statystycznej kontroli jakości, produkcji „akurat na czas” i w zakresie zapewnienia totalnej jakości. Współpracuje z dostawcami przy konstrukcji nowych wyrobów i powierza im projektowanie części według przekazanych wymagań i danych.

Zespół selekcyjny

Doświadczenie wskazuje, że selekcji dostawców należy dokonywać zespołowo. Duże przedsiębiorstwa powinny angażować do tego ekspertów z różnych wydziałów, na przykład z wydziału sprzedaży, konstrukcyjnego, finansowego, wydziałów funkcyjnych. Firmę dostawcy sprawdza się pod względem możliwości prowadzenia przez nią prac badawczo-rozwojowych, możliwości produkcyjnych i zarządzania jakością. Należy badać również zdolności finansowe, dokonywanie zakupów i stosunki w zakładzie pracy dostawcy. W firmie Ford zaprasza się dwóch lub trzech wykwalifikowanych dostawców do współzawo-

PRAWDY O ZARZĄDZANIU...



sów, reklamy, sprzedaży, badań i rozwoju rynków – wzrastają one wraz z rozbudową przedsiębiorstwa,

■ bezpośrednie koszty zmienne podwyższają się lub obniżają proporcjonalnie do rozmiarów sprzedaży – można je podzielić odpowiednio do wyrobów lub usług,

■ ogólne koszty prowadzenia przedsiębiorstwa, których nie można podzielić według wyrobów lub rodzajów działalności, mieści się w nich wynagrodzenie dyrektora, wydziału lub zakładu, koszty sprzedaży, ogólne i administracyjne, mogą też zawierać koszty operacyjne zakładu lub wyposażenia.

Zgodnie z tą klasyfikacją dokonuje się zaszeregowania różnych kosztów operacyjnych. Następnym krokiem

jest przedyskutowanie z pracownikami rachunkowości, w jaki sposób można podzielić te kategorie na poszczególne wyroby i rynki. Wprawdzie nie można tego zrobić precyzyjnie, lecz należy się starać o jak największą dokładność i w tym celu trzeba skorzystać ze współpracy wszystkich wydziałów przedsiębiorstwa. Okaze się wtedy, że nie wszystkie wyroby są takie rentowne, jak się o tym sądziło.

Zalecenia strategiczne

Znajomość rzeczywistych kosztów i struktury zysków według grup wyrobów jest pomocna w selekcji wyrobów, rynków i odbiorców z punktu widzenia rentowności. Ponadto umożliwia to zarządzanie przepływem gotówki i płynnością finansową. Wpływy gotówkowe mogą być ważniejsze od zysków, gdyż prowadzą do płynności finansowej, a płynność ma priorytet w przypadku dużego ryzyka i niepewności, ułatwia adaptację do nagłych zmian. Przed-

siębiorstwo może zbankrutować mając zyski, lecz nigdy nie zbankrutuje, gdy sytuacja gotówkowa i płynności jest dobra.

Wielu kierowników nie uświadamia sobie kosztów nadmiernego zamrożenia kapitału (na przykład magazynowanie zapasów kosztuje 8 proc.–9 procent), albo ogólnych kosztów prowadzenia działalności, jak magazynowanie, podatki, przestarzałe urządzenia i procesy, a koszty te wynoszą około 30 procent. Systemy planowania i sprawozdawczości powinny uwzględniać przepływ gotówki i płynność w powiązaniu z realizacją celów. Systemy wynagrodzeń powinny faworyzować pracowników realizujących cele gotówkowe.

Zarządzanie kosztami tylko wówczas będzie możliwe lub nieutrudnione, gdy rachunkowość będzie uwzględniała nie tylko duże wydziały, lecz także poszczególne asortymenty wyrobów i rynki.

opr. Władysław Straszyski

Organizacja i Kierownictwo

dnicstwa w zaprojektowaniu nowych części. Ford analizuje te projekty, plany utrzymania dobrej jakości i propozycje cenowe. Następnie wydział zaopatrzenia (zakupów), przy udziale innych członków zespołu, analizuje koszty i kontynuuje negocjacje. Propozycja do przyjęcia powinna stanowić zbilansowanie: funkcjonalności, jakości, estetyki, ceny. Wybrany dostawca staje się zwykle jedynym źródłem dostaw na okres produkowania danego wyrobu. Z punktu widzenia potrzeb długookresowych zespół powinien analizować plany rozwoju przedsiębiorstwa dostawcy, przeszłe możliwości projektowe oraz jego plany strategiczne. Nadzwyczaj korzystne byłoby okresowe dokonywanie analizy księgowości dostawcy oraz przeprowadzenie rozmów z jego pracownikami w celu zorientowania się o możliwościach inwestowania w technologię i dotrzymania wymaganej jakości.

Dostawcy jako projektanci

Jeżeli dział projektowy wytwórcy nie bierze pod uwagę możliwości produkcyjnych i technologicznych dostawcy zewnętrznego, w sposób nieunikniony pojawią się problemy z jakością i kosztami. Dostawca jako partner powinien od początku brać udział w projektowaniu i w przeprowadzaniu wszystkich analiz, łącznie z badaniami prototypu. Dostawca zwykle sam projektuje elementarne części, natomiast jego inżynierowie biorą udział w pracach działu konstrukcyjnego odbiorcy. Następnie oceniają projekt całego podzespołu przed przystąpieniem do produkcji. Pomaga to w zrozumieniu życzeń odbiorcy, aktualnych i w przyszłości. Inżynierowie odbiorcy mogą być też delegowani do zakładów dostawcy w celu udzielania stałej pomocy.

Dotrzymanie norm jakościowych

Już w czasie przygotowywania propozycji dotyczących projektu części lub podzespołów dostawca powinien opracowywać plany dotrzymania wymaganej jakości. Jednocześnie przygotowuje on procedurę i urządzenia do przeprowadzenia prób oraz odpowiednie programy. Krytyczne znaczenie w motywowaniu dostawców mają programy odbioru jakościowego.

Efektywne zarządzanie dostawcami oznacza również sprawnie działające sprzężenie zwrotne. W tym celu okresowo ocenia się dostawców, organizuje się wspólne konferencje omawiając możliwości uszczerpczenia procesów produkcyjnych i skrócenia cykli produkcyjnych, uproszczenia lub zrewidowania specyfikacji technicznych w celu obniżenia kosztów jednostkowych.

Uzgadnianie cen

Tendencja do zmniejszania liczby dostawców stawia ich w lepszej sytuacji ze względu na mniejszą konkurencję. Muszą

oni jednak brać pod uwagę możliwość zaangażowania innych dostawców oraz zależność czasu trwania dostaw od aktualnych programów produkcyjnych odbiorców. Konkurencja między dostawcami rozpoczyna się w stadium projektowania. Angażują oni zespoły projektowe i swoje możliwości komputerowe na całe tygodnie bez pewności uzyskania zamówienia. Zacieśniająca się współpraca między dostawcami i odbiorcami umożliwia szczegółowy wgląd we wszystkie operacje dostawcy. Analiza kosztów u odbiorcy może powodować konieczność zbadania rachunkowości dostawców, sprawdzenia u nich kosztów pośrednich i bezpośrednich oraz planowanych zysków. Ponadto odbiorca powinien uwzględnić potrzeby rozwojowe dostawcy, a więc konieczność gromadzenia przez niego odpowiednich funduszy, aby móc kontynuować w przyszłości efektywną współpracę. Ceny muszą więc wynikać z wzajemnego oddziaływania tych wszystkich okoliczności.

Partnerstwo między odbiorcą a dostawcą jest oparte na współzależności i wzajemnym poważaniu. Dostawca potrzebuje odpowiedzialnego, stałego klienta na swoje wyroby i usługi. Przedsiębiorstwa produkcyjne potrzebują dostawców, którzy podzielą się swoimi zdolnościami i udostępnią niezbędne informacje. Proces ten obu stronom powinien przynieść korzyści.

opr. Władysław Straszyski

„Management Zeitschrift – IO”

Poznać konkurentów

BUDDER.: So durchleuchten wir die Konkurrenz. „Management Zeitschrift – IO”, V 1989. SZWAJCARIA

Przedsiębiorstwo, które chce zająć korzystną pozycję na rynku, musi właściwie ocenić swe możliwości. Niezbędne jest przy tym dokładne poznanie możliwości konkurencji i kanałów zbytu, a więc – dogłębna analiza przedsiębiorstw konkurencyjnych, a także ocena własnych słabych i mocnych stron.

Analiza przedsiębiorstw konkurencyjnych musi się stać stałym zadaniem polityki rynkowej. Należy dążyć do dokładnego poznania co najmniej najważniejszych konkurentów. Tylko w ten sposób można zapobiec utracie miejsca na rynku.

Jakie informacje należy uzyskać? Przede wszystkim trzeba stale obserwować zmiany w sposobie działania konkurencji, ponadto zmiany personelu bądź źródła, z których stara się uzyskać nowych pracowników. Ważne jest także poznanie sytuacji zarobkowej pracowników i obrotów w przedsiębiorstwach konkurencyjnych. Znaczenie ma polityka wprowadzania nowych produktów i poszerzania asortymentu.

Trzeba wiedzieć, co stało się „hitem” produkcji, a co zostało potraktowane jako produkcja uboczna. Ważne jest też wyposażenie w maszyny, a także tabor transportowy, zapasy w magazynach, polityka sprzedaży.

Pozostają jeszcze trudne do uzyskania dane, dotyczące spraw finansowych, struktury bilansu, powiązania z innymi przedsiębiorstwami, współpracy z dostawcami i wierzycielami. A wreszcie – jak wygląda jawna praca przedsiębiorstwa? W zebraniu informacji o przedsiębiorstwach konkurencyjnych może być pomocą poniższe zestawienie.

1. Firma.
2. Osoba, z którą utrzymuje się kontakt (decydujący-współdecydujący, nazwisko, branża, telefon, adres, teleks, urodziny, hobby).
3. Forma spółki (forma prawna, stosunki własności – wyłączny właściciel, własność rodziny, własność wielu akcjonariuszy, akcjonariusz mający największe wpływy. Wpływ innych przedsiębiorców, np. banków, wpływ zagranicznych firm, uwagi).
4. Klient od ...

5. Ogólny obrót.
6. Liczba pracowników (w produkcji, sprzedaży, administracji).
7. Struktura kosztów (łącznie, na personel, na materiały, marże, netto).
8. Inne dane: czy konkurent przoduje w branży, czy jest ceniony ze względu na osiągnięcia, czy nie ma większego znaczenia, jaki jest rozwój jego produkcji: ekspansywny, ekstensywny, przestarzały. Postępowanie na rynku: konserwatywne, mało ruchliwe, agresywne, szybkie w reakcjach.
9. Udział w sferze, w której działa, zbyt (procentowo).
10. System sprzedaży u konkurenta (tradycyjna akwizycja, przedstawiciele handlowi, sprzedaż prywatna, sklepy na umowie, podróżujący akwizytorzy, inne formy, bezpośredni marketing).
11. Zdolność produkcyjna i wyposażenie zakładu w porównaniu z własnym wyposażeniem (większe, takie samo, mniejsze, pojemność magazynów, możliwości dostawy, maszyny: tradycyjne, nowoczesne, ręczna praca).
12. Wzięcie. Popularność firmy konkurencyjnej wśród klientów w porównaniu z popularnością własnego przedsiębiorstwa.

Organizacja
i Kierownictwo



„Der Organisator”

Kartoteka klientów

WOLKE H.J.: Der Aufbau einer Kundenkartei, „Der Organisator”, V 1989. SZWAJ-CARIA

Kartoteka klientów od dawna już została uznana za najlepszy środek informowania i zdobywania klientów. Od dawna też poważne przedsiębiorstwa zerwały z tzw. systemem polewaczki – wylewającym środki reklamy na przypadkowych klientów.

Najprostszym sposobem celowego zdobywania klientów spośród poszczególnych osób lub wybranych grup potencjalnych klientów jest – co najmniej – ustalenie i zapisanie ich dokładnych nazwisk i adresów. Istnieją wydawnictwa, w których zawarte są adresy firm według branż.

Ważnym systemem jest założenie własnej kartoteki, a reklama jest skuteczniejsza, jeżeli kartotekę stale się uzupełnia. Sukcesy będą jednak drogie i mierne, jeżeli dopuści się do tego, że

- adresy i akta klientów są niedokładne, niepełne lub zdezaktualizowane,
- teren zainteresowania przedsiębiorstwa nie pokrywa się z terenem osób objętych reklamą,
- grupa osób czy przedsiębiorstw, będących celem reklamy, nie pokrywa się z grupą osób, którym reklama jest dostarczana. Im dokładniejsza i większa jest kartoteka, tym

lepsze skutki przynosi reklama. Kartotekę trzeba więc stale poszerzać i uzupełniać. Założenie dobrej kartoteki wymaga taktu i umiejętności. Nie można dzwonić do potencjalnych klientów i wypytywać ich na przykład o adresy, dane, zainteresowania. Wszystko to można uzyskać w bardziej dyskretny sposób i dopiero mając te dane, należy zwracać się do klientów, aby otrzymać potrzebne nam dodatkowe informacje, na przykład:

- czy klient woli przeprowadzać rozmowy w swoim zakładzie czy też w mieszkaniu prywatnym,
- czy chciałby być regularnie informowany o nowościach lub o szczególnie korzystnych ofertach (dotyczy to dobrych klientów).

Aby pozyskać adresy i dane o klientach, należy także zbadać takie materiały, jak:

- kopie kwitów kasowych, formularze zamówień, kwity naprawy, pokwitowania z nazwiskiem i adresem klienta, zlecenia na wprowadzenie zmian w nabytym urządzeniu,
- zlecenia dostawy kupionego (lub zamówionego) towaru bezpośrednio do domu czy firmy,
- dokumentacja sprzedaży kredytowej bądź przedpłat.

Źródłem adresów może też być książka telefoniczna. Przy dostawach domowych personel dostawczy powinien sprawdzać dokładność adresu podanego w zamówie-

niu, przy czym należy także zwracać uwagę na tytuły klientów, bowiem niektórzy przywiązują do nich dużą wagę. Adresy potencjalnych klientów zdobyte przy sprzedaży należy stale uzupełniać z uwagi na możliwość pozyskania ich na stałe. Oto różne źródła adresów potencjalnych klientów:

- analiza wykazów branżowych, książek adresowych i telefonicznych,
- analiza różnych wykazów, np. list członków, pracowników naukowych (to na podstawie np. programów wykładów na uczelniach),
- wymiana adresów z współpracującymi firmami z innych branż (handel obuwia – z handlem tekstylnym, handel meblami z handlem sprzętem radiotelewizyjnym itp.).

Informacje o stanowisku i zawodzie pozwalają na wnioski o dochodach, stopie życiowej i potrzebach. Oto przydatne inne dane o kliencie, które warto mieć w kartotece:

- wiek (także datę dnia urodzin – aby ewentualnie przesłać życzenia urodzinowe), zawód, stan rodzinny, liczba dzieci,
- poziom dochodów,
- rodzaj mieszkania (wynajęte, własne),
- rozmiar konfekcji,
- rozmiary czynionych zakupów (duże czy niewielkie),
- kierunek zainteresowań (rzeczy modne lub ponadczasowe),
- sposób płacenia (czeki, karty kredytowe, gotówka),
- częstotliwość reklamacji,
- częstotliwość zakupów (można wyselekcjonować stałych klientów oraz klientów okazjonalnych, jednakże ze stałym rytmem zapotrzebowania).

opr. Janina Przystaszewska

POZNAĆ KONKURENTÓW



13. Rozwój cen wysoko-konkurencyjnych artykułów.
14. Udział w rynku (również procentowo).
15. Jakie produkty przynoszą mu największe zyski (ocena).
16. Reakcje konkurenta (na wprowadzenie nowych produktów, ulepszenie starych produktów, zmiany cen, środki reklamy).
17. Okręgi sprzedaży w porównaniu z własnymi (takie same, większe, mniejsze – dlaczego?)
18. Udzielanie ulgi (bonifikaty, rabaty, prowizje, inne).
19. Czy udziela kredytu klientom? (jeżeli tak, na jakich warunkach?)
20. Świadczone udogodnienia dla reklamy (bezpłatny serwis, szkolenie pracowników handlu, udział w kosztach na reklamę, opieka nad magazynem, inne).
21. Jakie środki propagujące produkty (wystawy, targi, dzień otwarty, katalogi, reklama w telewizji, ulotki, szkolenie pracowników sprzedaży, wysyłanie próbek, rozpisywanie konkursów, udział prasy) wprowadził konkurent w ubiegłym roku?

Duże znaczenie ma ustalenie, w jakich grupach klientów konkurent ma lepsze,

gorsze lub takie samo powodzenie i dlatego, gdyż na tym można oprzeć politykę cenową i zmodyfikować w tym zakresie politykę marketingu. Nie mniej ważne są informacje, dotyczące reakcji konkurenta na wprowadzenie nowego produktu, zmiany cen lub środków reklamy przez firmę, dokonującą analizy.

Rozwiązywanie tych wszystkich problemów może przynieść tylko systematyczna praca, krytyczna ocena, aktywizacja pracowników, zajmujących się sprzedażą, uzyskiwanie wszystkich nowych danych dotyczących konkurencji. Na podstawie tych danych trzeba dążyć do uchronienia przedsiębiorstwa przed niebezpieczeństwem. Jeżeli stopień zagrożenia ze strony konkurencji jest duży, należy szybko reagować. W tym celu można posłużyć się następującą, uzupełnianą stale tabelą.

Sposób reagowania jako podstawa strategii w konkurencji	Nazwa przedsiębiorstwa:
Ocena: 0 = najlepsza	Obrót:
6 = najgorsza	Liczba pracowników:
	Nasza reakcja
Stopień zagrożenia	6 5 4 3 2 1 0

Produkty
Wachlarz programu
Jakość produktów
Kanale zbytu
Know-how sprzedaży
Poszerzenie wydajności produkcji

Zwiększenie liczby maszyn
Klimat w zakładzie
Możliwości badawcze i konstrukcyjne
Sila finansowania
Wiek kadry kierowniczej i jej elastyczność
Cele dotyczące zysku
Cele dotyczące wzrostu
Pozycja na rynku
Typ menedżera
Obsada personalna
Sprzedaż:
– liczba personelu
Produkcja:
– liczba personelu
– ogólne koszty
– zyski
– innowacje
– stan produkcji
Strategia walki
Strategia wyprzedzania
Strategia odwrotu
Strategia uników
Strategia kooperacji (prawdziwa – fałszywa)
Strategia przejmowania innych przedsiębiorstw
Strategia cenowa

Dopiero posiadanie tych danych umożliwi strategiczną ofensywę wobec konkurencji, co staje się obecnie koniecznością.

opr. Janina Przystaszewska

Organizacja i Kierownictwo

„Der Organisator”

Jak załatwiać reklamacje

VOLK H.: Mit Reklamationen richtig umgehen. „Der Organisator”, III 1989. SZWAJ-CARIA

W codziennym życiu zakładu reklamacje nie są szczególnie lubiane: zabierają czas i nie dają pieniędzy. Stąd niechęć przy ich załatwianiu. Reakcja taka jest jednak niebezpieczna, może bowiem naruszać zaufanie, jakim klient obdarza sprzedającego. Na właściwe załatwienie reklamacji trzeba poświęcić niekiedy nawet wiele czasu. Nie jest to jednak czas stracony, przeciwnie, może przynieść korzyści. Dlatego każda reklamacja musi być uznana za uzupełnienie kontraktu już zawartego oraz przygotowanie do kontraktu następnego.

Nie oznacza to oczywiście konieczności podporządkowania interesów przedsiębiorstwa interesom klienta. Nie należy uciekać od problemu i robić uniki, lecz trzeba się starać, aby sposób załatwienia reklamacji był reklamą dla obecnych i przyszłych klientów. Niewłaściwe załatwienie reklamacji może wiele kosztować. W sytuacji, gdy podaż jest większa niż popyt, nie pomogą żadne reklamy ani ulgi dla klientów, jeżeli rozejdzie się wieść, że zły produkt nie został przez producenta naprawiony czy wymieniony. Klienci znajdą wtedy innego sprzedawcę.

Nie tylko przedsiębiorstwa postępują niewłaściwie w przypadku reklamacji. Coraz częściej klienci nadużywają możliwości reklamacji, wymuszając od przedsiębiorstwa różne ulgi. Trzeba się więc zastanowić nad kategoriami reklamacji. Są one następujące:

- normalna, uzasadniona reklamacja, gdyż towar lub usługa nie posiada zapowiadanej właściwości lub wykazuje wady;
- reklamacje, które właściwie nie są reklamacjami dlatego, że ustawowy lub zapewniony przez zakład termin gwarancji już minął albo dlatego, że klient niewłaściwie obchodził się z towarem, a teraz chce zrzucić winę na producenta lub handel;
- nabywca przy zawieraniu kontraktu czy kupnie przeoczył informację, że nabywając towar ponosi pewne ryzyko, polegające na możliwości wystą-

pienia jakiejś wady. Jeżeli tak się stanie, klient obwinia przedsiębiorstwo, mimo że został o tej możliwości poinformowany.

Niezależnie od kategorii reklamacji, zawsze trzeba być przygotowanym na to, że niektórzy klienci, składając reklamacje nie dążą do polubownego załatwienia sprawy, lecz przechodzą z pogroźkami. Potrzebna jest wówczas pomoc adwokata lub państwowego zakładu kontroli produkcji. Zdarza się, że nawet pokojowo usposobieni klienci wszczynają awantury, gdy są niewłaściwie załatwiani.

Trzeba zawsze pamiętać, że zachodnie rynki są dzisiaj rynkami klientów, to znaczy, że nie można zmusić nabywców do kupowania u określonego producenta. W przypadku reklamacji producent powinien rozważyć, czy reklamacja jest uzasadniona, a także, jak utrzymać przywiązanie reklamującego klienta i jak stworzyć bazę dalszych kontaktów i poprawić wzajemne stosunki?

Dobra opinia pomaga w walce z konkurencją. Jakie czynniki decydują o osiągnięciach przedsiębiorstwa na rynku? Co zapewnia mu zaufanie banków? Przede wszystkim należy tu wymienić:

- wydajność organizacji, jej elastyczność i siłę innowacji,
- kwalifikacje kadry kierowniczej i pracowników, poziom organizacji,
- jakość produktów i procesów produkcji, jakość ofert godnych zaufania z punktu widzenia terminowości, sprawności serwisu.

Nie mniej ważnym czynnikiem jest opinia przedsiębiorstwa, na którą składa się głównie postępowanie przedsiębiorstwa w codziennym życiu. Z tym wiąże się sposób załatwiania reklamacji. Kto reklamacje traktuje jako powód do irytacji i szuka okazji, aby się ich pozbyć, powoduje, że niezadowolenie klienta przekształca się w wrogość wobec przedsiębiorstwa. Wrogo nastawiony klient wyraża swoją opinię wobec znajomych i zła sława roznosi się coraz dalej, aż potencjalni klienci, widząc znak firmowy, rezygnują z zakupu i przechodzą do konkurencji.

Indywidualne traktowanie klientów przynosi dobre wyniki. Każdy klient reaguje inaczej na nagłe pęknięcie szwu w ubraniu, na oderwanie się zamka od walizki, na źle funkcjonujący odkurzacz lub nawet na zepsuty kawałek sera, dlatego też każdego klienta trzeba traktować inaczej. Co jest celem takiego postępowania? Rozładowanie złej atmosfery, opanowanie niezadowolonego lub gniewnego klienta, a przede wszystkim odbudowa zaufania. Stworzenie wrażenia, że reklamacja jest przyjęta jako możliwość udowodnienia klientowi, że znalazł najlepszego z dobrych producentów.

Każdy, kto musi załatwiać reklamacje, powinien zwracać uwagę na swój sposób bycia, nie przyjmować postawy osoby obrażonej, ale także nie udawać niewinnego. Należy reklamację załatwić tak, jak gdyby była ona jedynym ze zwykłych, uprzejmych kontaktów między ludźmi. Jeżeli reklamację złożono na piśmie, należy natychmiast na nią odpowiedzieć albo nawiązać z klientem kontakt telefoniczny i wyjaśnić wszystkie problemy. Przyczynia się to do usatysfakcjonowania klienta i osiągnięcia kompromisu.

Jeżeli reklamację zgłoszono w sklepie, sprzedawca nie powinien twierdzić, że sprzedano już wiele takich towarów, że dotychczas nikt nie zgłaszał reklamacji lub, że winien może być tylko klient albo, że reklamacja zostanie wprawdzie przekazana producentowi, ale nie należy się po tym wiele spodziewać. Tego typu komentarze są niedopuszczalne.

Należy pamiętać, że reklamacje nie są wprawdzie szczęściem, ale należą do zwykłych wydarzeń dnia codziennego każdego przedsiębiorstwa. Reklamacje nie są też katastrofą, jeżeli się wie, jak je załatwiać i że jest to wprawdzie dokuczliwe, ale ważne zadanie.

opr. Janina Przeszastewska

**Organizacja
i Kierownictwo**

Innowacyjność pracowników czynnikiem sukcesu

SCHILLING W.: Ein Erfolgskonzept mit Qualitätszirkeln und Vorschlagswesen. „Management Zeitschrift – IO”, V 1989. SZWAJCARIA

Zapewnienie przyszłości przedsiębiorstwa to m.in. produkcja wyrobów dostosowanych do współczesnych rynków i ustalanie cen dla klienta, a także większa wydajność, wyższa jakość i krótsze cykle wprowadzania innowacji. Wymaga to głębokich zmian technologicznych i stałego ulepszania struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Aby sprostać tym wymaganiom, w firmie Feller S.A. w Zurichu opracowano nową koncepcję zarządzania, którą nazwano „Feller-Idee”. Oto wyjątki tej koncepcji, dotyczące struktury zarządzania, która wymaga:

■ **poznania sytuacji zewnętrznej** (rynek, klienci), a więc strategicznego działania w wybranych dziedzinach. Funkcje określa się centralnie tylko wówczas, gdy w tej formie służą one wybranym zadaniom lepiej niż w przypadku decentralizacji. Ważne jest ustalenie krytycznych punktów;

■ **partnerstwa** tj. szerokiej współpracy ze stosownym przekazaniem odpowiedzialności. Rozwija to przedsiębiorczy sposób myślenia, kreatywność i innowacyjność;

■ **skuteczności gospodarczej** – w tym celu niezbędne jest splaszczanie hierarchii, a więc skrócenie dróg podejmowania decyzji. Dział kontroli nie powinien mieć więcej niż siedmiu pracowników. Dostosowany do potrzeb system informacji z łatwym w użyciu EPD uzyskuje i szereguje w odpowiednim czasie informacje ważne dla zarządzających.

W celu podwyższenia skuteczności działania w firmie Feller S.A. wprowadza się okresowo pracujące jednostki organizacyjne, takie jak zespoły projektowe, grupy zmianowe, koła jakości, komisje międzydyscyplinarne itp., których zadania, kompetencje i odpo-

wiedzialność są za każdym razem wyraźnie określone.

„Feller-Idee” jest więc instrumentem zarządzania pobudzającym aktywność pracowników przedsiębiorstwa. Kierownicy są obowiązani opiekować się pracownikami działającymi w tych grupach, pomagać przy opracowywaniu propozycji, popierać powstające nowe koncepcje. Muszą też badać jakość tych propozycji, oceniać je i uzasadniać ocenę.

Wszystkie działania podejmowane w przedsiębiorstwie łączą kierownictwo i personel przy realizacji wspólnego celu. Propozycje są premiowane według specjalnej siatki nagród i oceniane z punktu widzenia ich wartości dla całego przedsiębiorstwa. Po upływie roku – zależnie od wyniku realizacji propozycji – udziela się ponownej premii.

Taki system dwukrotnego nagradzania stwarza możliwość uzyskania nagrody już w pierwszej fazie, jeszcze przed realizacją koncepcji. Jest to duża zachęta dla pracowników. „Feller-Idee” powstała w 1987 r., początkowo obejmując dział produkcji, a w następnym roku inne wydziały również włączyły się aktywnie do współpracy.

Wiele uwagi poświęcono rozwiązywaniu problemów, które pojawiły się w przypadku opracowywania projektu przez jednego pracownika. Zagadnienia związane z projektem często przerastały możliwości jednej osoby i konieczne stało się udzielenie pomocy.

Pewną trudność sprawiał brak współpracy między poszczególnymi wydziałami, które zajęły się rozwiązywaniem problemów tylko na własnym obszarze. Pojawiła się nawet swego rodzaju rywalizacja. Zorganizowano wówczas seminaria na temat „Feller-Idee”, początkowo dla kierownictw tych działów, w których pojawiały się największe trudności. Podczas pierwszego seminarium dokonano oceny stanu realizacji koncepcji „Feller-Idee”, a specjalna komisja opracowała sposób wdrażania „FIT” (tak nazwano „Feller-Idee”). Oto podstawowe punkty:

■ **Koncepcja:** udział kierownictwa,

które będzie proponowało tematy do opracowania, zarówno przez poszczególnych pracowników, jak i przez koła jakości.

■ **Informacja:** artykuły w gazetce zakładowej, zorganizowanie „tygodnia informacji”, akcje informujące w wydziałach.

■ **Premiowanie:** premie finansowe i rzeczowe wręcza się podczas uroczystości firmowych.

■ **Propozycje indywidualne:** kierownicy oraz członkowie komisji „FIT” udzielają pomocy przy opracowywaniu projektu (również cudzoziemcom) – w ich języku. Wprowadzono nagrodę pocieszenia dla banalnych projektów lub dotyczących tylko własnego zakresu pracy.

■ **Koła jakości:** giełda kół jakości, ogłaszanie konkursów z podaniem tematu, zachęcanie do współpracy, koła jakości ustalają czas realizacji i szanse wdrożenia proponowanego projektu.

W ciągu dwóch lat dzięki różnym projektom zaoszczędzono około 200000 franków; koszty związane z opracowaniem i wdrożeniem tych projektów wynoszą 100000 fr. Warunkiem pobudzenia inwencji twórczej pracowników jest przede wszystkim odpowiednia postawa kierownictwa przedsiębiorstwa. Niezbędne jest także spowodowanie stałego procesu uczenia się pracowników, co wymaga czasu i cierpliwości. Dużą rolę pełnią środki informacji i procesy wzajemnej komunikacji.

Kierownictwo najwyższego szczebla musi bezwzględnie przyjąć na siebie konkretne zadania, wykraczające poza ramy tylko propagowania sprawy.

Sprawy związane z nagradzaniem projektów muszą być traktowane szczególnie taktownie, bowiem pracownicy mają silnie rozwinięte poczucie sprawiedliwości. Do wdrażania projektów trzeba koniecznie zaangażować kierownictwo liniowe, ono bowiem najczęściej stawia opór.

**Organizacja
i Kierownictwo**

„Management Zeitschrift – IO”

Rytm życia i rytm pracy

HÜRLIMANN W.: Flexible Arbeitszeit – ein Muss? „Management Zeitschrift – IO”, IV 1990. SZWAJCARIA

Organizacja pracy w krajach rozwiniętych jest nie do pomyślenia bez elastycznego czasu pracy. Autor przedstawia cele, różnorodne formy i środowisko elastycznego czasu pracy oraz możliwe związki z tym problemy.

Z badań ankietowych przeprowadzonych w Szwajcarii i RFN wynika, że zwolennikami elastycznego czasu pracy jest 70 proc. pracowników biurowych i 30 proc. specjalistów. Sprzeciwiają się natomiast związki zawodowe uważając, że może to zagrozić postulatowi skrócenia czasu pracy. Wśród pracodawców niektórzy obawiają się zwiększenia nakładów na kontrolę, lecz wielu z nich widzi w tym instrument racjonalizacji.

Potrzeby ludzi pracy

Elastyczny czas pracy jest postulatem zgodnym z naturą ludzką i potrzebami społecznymi. Sterowanie naturalne, zwane wewnętrznym zegarem, odbiera impulsy ze środowiska geofizycznego. Działanie niezgodne z tym zegarem powoduje różne dolegliwości i zakłócenia snu, na przykład u pracowników w pracy zmianowej lub w czasie lotów na długich trasach. Efektywność pracy zdecydowanie wzrasta, gdy udaje się jak najbardziej zmniejszyć różnicę między biorytmem i rytmem pracy. Znany podział: 8 godzin pracy, 8 godzin wolnego czasu i 8 godzin snu nie może być dokładnie zachowany, ponieważ wolnego czasu jest mniej z powodu dojazdów do pracy itp. Wyznaczenie odpowiedniego czasu na pracę zawodową ma dodatni wpływ na motywację pracowników, czemu sprzyjają przerwy w pracy, rozmowy itp. Należy również zawsze przewidywać rezerwy czasowe na problemy nieprzewidziane, rozmowy telefoniczne, wizyty, konflikty, zmiany w zakładzie pracy lub na rynku, na przemyślenia problemów, przekazywanie informacji itp.

Środowisko pracy

Aby dobrze wykorzystać kosztowne urządzenia, należy je utrzymać w ruchu przez 24 godziny. Produkcja, która ma zaspokajać potrzeby klientów, wymaga wprowadzenia elastycznych metod. Aby obniżyć koszty, należy skracać czas przeznaczony na konserwację urządzeń i maksymalnie je wykorzystywać. Czynniki te wpływają na stanowisko pracodawcy.

W związku z tym w wielu zakładach pracownicy godzą się na uzależnienie wysokości wynagrodzenia od elastycznie kształtowanego, faktycznego czasu pracy.

Ze społecznego punktu widzenia elastyczny czas pracy przyczynia się do jej humanizacji. Dlatego psychologia pracy uwzględnia takie czynniki, jak napięcia związane z intensyfikacją pracy, niedogodności pracy zmianowej i nocnej, specyfikę niepełnego czasu pracy, wynikające czasami niezgodności z osobistymi poglądami i celami, różne oceny warunków pracy przez różnych pracowników, wpływ przyzwyczajęń społecznych i religijnych, wpływ warunków życia poza pracą.

W przyszłości czas będzie traktowany w coraz większym stopniu jako czynnik wpływający na poziom kosztów i na zdolności konkurencyjne. Coraz większe znaczenie ma skrócenie procesów produkcyjnych, składowania, obsługi i transportu. Dlatego też nie można regulować czasu pracy w sposób zupełnie niezmienny.

Istniejące rozwiązania

Długość dnia pracy w ciągu stulecia stopniowo skracala się, od 16 godzin w połowie stulecia, do 8 godzin i wolnych sobót i niedziel obecnie. Odpowiednie ukształtowanie dnia pracy wpływa na wydajność i motywację pracowników. Jednostką rozliczeniową jest obecnie tydzień pracy, w ramach którego określa się długość czasu pracy (np. 44 godz.) i rozlicza się pracę w soboty i niedziele oraz modele elastyczne. Jednostką rozliczeniową może być również miesiąc, w ciągu którego wyrównuje się tygodniowe odchylenia i różnice. Rok stanowi jednostkę rozliczeniową w przypadku sezonowości produkcji oraz urlopów. Czasami konieczne jest ustalenie godziny rozpoczęcia lub zakończenia pracy oraz czasu obowiązkowej obecności w pracy, aby zapewnić niezakłócone funkcjonowanie zakładu.

Najlepszym rozwiązaniem jest określenie elastycznego czasu pracy w uzgodnieniu między pracodawcą i pracownikami.

Modele elastycznego czasu pracy

Kształtowanie elastycznego czasu pracy wymaga uwzględnienia interesów pracownika, jego kolegów, grupy lub ze-

spolu, jego szefa i całego przedsiębiorstwa. Należy również brać pod uwagę wzrost kosztów w przypadku niektórych modeli elastycznych: większe nakłady pracy w działach osobowych, straty w przypadku częstszego przekazywania stanowisk pracy, nakłady na koordynację, planowanie, inwestycje na urządzenia kontrolne, usuwanie konfliktów. Należy więc porównywać koszty i korzyści.

Niezmienny czas pracy z wariantami. Może to być normalny czas pracy z dłuższymi lub krótszymi przerwami obiadowymi i odpowiednio późniejszym lub wcześniejszym zakończeniem dnia pracy i specjalnymi ustaleniami dla pracowników zamiejscowych z uwzględnieniem rozkładu jazdy pociągów i autobusów. Można też przewidzieć możliwość udzielania urlopów bezpłatnych.

Zmienny czas rozpoczęcia i zakończenia pracy. W tym przypadku można określić godziny obowiązkowej obecności i godziny wcześniejszego rozpoczęcia lub późniejszego zakończenia pracy z warunkiem przepracowania odpowiedniej liczby godzin w miesiącu. Niektóre przedsiębiorstwa dopuszczają przeniesienie dodatkiego lub ujemnego salda na następny miesiąc. Istnieją modele określające normę tygodniową, normę roczną lub dopuszczające przeniesienie salda na rok następny.

Zmienny czas pracy przy niezmiennym wynagrodzeniu. Polega on na dowolnym braniu wolnych godzin lub dni pod warunkiem przepracowania normy tygodniowej lub miesięcznej, wcześniejsze rozpoczęcie i jednoczesne późniejsze zakończenie pracy, dopuszczalne saldo do przeniesienia na następny tydzień lub miesiąc, dowolnie regulowaną pracę poza miejscem pracy (np. w domu). Dodatkowo mogą być kumulowane z odpowiednim przedłużeniem urlopu. Odpowiednie normy można określać w umowie o pracę.

Praca w niepełnym wymiarze lub na czas określony. Może to być skrócony czas pracy każdego dnia lub praca co drugi lub trzeci dzień. Forma ta jest stosowana w zależności od możliwości wobec specjalistów.

Roczny wymiar czasu pracy. Model ma zastosowanie szczególnie w przypadku wahań sezonowych.

Czas pracy dla zespołu. Określa się normę dla całego zespołu, w ramach którego uzgadniane są godziny pracy i zastępstwa w przypadku nieobecności.

opr. Władysław Straszynski

Organizacja
i Kierownictwo

Komputery – bezpieczeństwo i higiena pracy

BOTTERILL M.: Health and Safety at Work. „Management Services”, IV 1990. WIELKA BRYTANIA

Dyrektywa ramowa EWG nr 89/391/EEC o przedsięwzięciach doskonalenia bezpieczeństwa i higieny pracy jest właściwie europejską ustawą BHP i dotyczy wielu dziedzin, m.in. wymagań warunków pracy przy wizualnych jednostkach otwarzających obrazy. Dyrektywa stanowi, że zdrowie i bezpieczeństwo pracowników nie powinno być narażane w pracy przy jednostkach wizualnych, że wszyscy użytkownicy i operatorzy powinni zostać przeszkoleni w zakresie właściwego użytkowania komputera oraz że w jego konstrukcji powinny być uwzględnione wymagania ergonomiczne.

Stacja robocza i miejsce pracy

Dyrektywa dzieli stację roboczą na miejsce pracy i otoczenie. Te kategorie dotyczą wszystkich aspektów biura, zarówno pod względem ergonomicznym jak i środowiska. Na stację roboczą składa się komputer, ekran, klawiatura, drukarka, napęd dysków, biurka, krzesła i urządzenia pomocnicze, np. uchwyty do dokumentów. Otoczenie robocze dotyczy takich aspektów, jak oświetlenie, hałas, wilgotność, temperatura, odbłask i oślepiający blask. Podstawowe zagrożenia dla zdrowia może stwarzać jakość wizji i postawa przy pracy, które będą omówione poniżej.

Ekran. Dyrektywa stwierdza:

- litery i cyfry powinny być wyraźne i mieć odpowiednią formę, właściwe rozmiary, konieczne jest zachowanie właściwych odstępów między literami i wierszami. Obraz na ekranie powinien być stabilny, bez migotania lub innych postaci niestabilności,
- kontrast jasności pomiędzy znakami pisemnymi i tłem powinien dać się łatwo regulować,
- ekran powinien być ruchomy, aby można było go ustawiać zgodnie z potrzebami operatora, nie powinien też powodować odbłasków.

Łatwość pracy z ekranem zależy od czytelności i wyrazistości przedstawianej informacji. Wyrazistość zależy od stabilności i jasności liter. Powinny one być dobrze określone, o odpowiednich rozmiarach i odstępach umożliwiających rozdzielenie liter, tak aby nie było pomyłek w odczytywaniu, np. S i 5, B i 8, U i V. Zamazany druk lub niewyraźne litery będą powodowały zmęczenie oczu, bóle głowy i mniejszą wydajność pracy. Elektronicznie wytworzony obraz cechuje pewien stopień migotania, na ogół nie odczuwalnego przez użytkowników. Zagrożenie zdrowia wynika jednak przede wszystkim z powtarzającej się niewygody.

Następną kwestią jest jasność obrazu. Odbierany kontrast jest wynikiem połączenia jasności liter oraz natężenia światła zewnętrznego padającego na ekran. Ponieważ zewnętrzne oświetlenie jest zmienne, celem utrzymania kontrastu powinna istnieć możliwość regulowania jasności liter. Przy nadmiernej jasności litery będą zamazane, przy niedostatecznej jasności – znaki pisarskie będą niewyraźne i trudne do czytania. Czynniki te mogą spowodować zmęczenie oczu uniemożliwiające rozróżnienie znaków pisarskich. Duże znaczenie ma możliwość nachylenia i obracania ekranu, gdyż umożliwia to dostosowanie jego ustawienia do pozycji roboczej operatora. Jest to ważne szczególnie wówczas, gdy ekran wykorzystywany jest przez wiele osób.

Klawiatura. Ekran i klawiatura są urządzeniami sprzęgającymi operatora z komputerem. Dyrektywa stawia wobec klawiatury następujące wymagania:

- klawiatura powinna być oddzielona od ekranu i nachylona, co umożliwia operatorowi dobranie dogodnej pozycji unikając zmęczenia mięśni ramion i rąk. Przestrzeń przed klawiaturą powinna być wystarczająca do oparcia ramion i dłoni,
- powinna ona mieć powierzchnię matową, aby nie powodowała odbłasków, klawisze też nie powinny powodować odbłasków, a ich powierzchnia powinna być zagłębiona,
- znaki umieszczone na klawiszach powinny być wyraźne i łatwo czytelne.

W czasie pracy, kąt między ramieniem i przedramieniem powinien się zawierać między 70 i 90 stopniami, z możliwością łatwego poruszania przegubami dłoni. Jest to możliwe przy odpowiedniej wysokości krzesła. Nachylenie klawiatury powinno wynosić 10-15 stopni. Badania przeprowadzone przez firmę London Borough of Newham w 1987 r. stwierdziły, że długotrwała praca przy klawiaturze powoduje liczne przypadki bólów szyi, ramion i przegubów dłoni oraz górnej części pleców. Praca przy klawiaturze przez trzy godziny bez przerwy dwukrotnie zwiększa możliwość wystąpienia tych dolegliwości. Dlatego konieczne są odpowiednio częste przerwy w pracy zapobiegające zmęczeniu.

Biurko robocze. Biurko robocze powinno mieć wystarczająco dużą powierzchnię o malej odbłaskowości, tak aby możliwe było elastyczne ustawienie ekranu, klawiatury, uchwytu do dokumentów i innych urządzeń. Uchwyt do dokumentów powinien znajdować się na takiej samej wysokości jak ekran dla zminimalizowania potrzeby szybkiego obracania głowy i ruchów oczu. Potrzebna jest odpowiednia przestrzeń na wygodne umieszczenie stóp.

W konstrukcji stacji roboczej należy przestrzegać zasad ergonomicznych. Trzeba liczyć się z tym, że luźne kable i przewody mogą zagrażać bezpieczeństwu.

Krzesło robocze. Równie ważnym meblem biurowym jest krzesło robocze. Powinno ono być stabilne, lecz pozwalające na nieskrępowane ruchy operatora. Musi istnieć możliwość regulowania wysokości siedziska oraz nachylenia oparcia pleców. Wiele dolegliwości kręgosłupa i mięśni wynika z niewłaściwej konstrukcji krzesła. Studia Instytutu Medycyny Pracy wykazały, że prawie tyle samo pracowników biurowych cierpi na bóle pleców, co robotników ciężkiej pracy fizycznej. Obecnie zaleca się pracę przy biurku w pozycji z lekko opartymi plecami.

Środowisko robocze. Ponieważ 80% informacji z otoczenia uzyskuje się za pomocą wzroku, należy go chronić. Wzrost męczy się z powodu migotania ekranu, niewłaściwego kontrastu lub oślepiania. Inne przyczyny to niemożliwość skupienia uwagi, koordynacji oczu, niewłaściwe roz-

miejszczenie wyposażenia i dokumentów, niewłaściwe oświetlenie, oślepiające odbłaski, niewłaściwa konstrukcja stacji roboczych i brak odpowiedniej konserwacji. Powoduje to opóźnione rozpoznawanie obrazów, mimowolne ruchy oczu, zmęczenie, bóle głowy. Jakkolwiek nie ma jednolitych poglądów na to, czy przyrządy wizualne mogą spowodować trwałe uszkodzenie wzroku, jednak zgodnie przyznaje się, że wymienione czynniki powodują w konsekwencji poważne obniżenie wydajności pracy.

Oświetlenie. Dyrektywa stanowi o konieczności odpowiedniego oświetlenia otoczenia w celu zapewnienia optymalnych warunków pracy oraz ekranu kontrastu między ekranem i otoczeniem. Ekranu nie należy umieszczać naprzeciw okna lub przy nie osłoniętym oknie. Odbłaski można zredukować zmieniając położenie ekranu lub oświetlenia i wykorzystując oświetlenie górne.

Hałas. Hałas może być powodem dodatkowych napięć. Jego natężenie nie powinno przekraczać w rozmowach i w koncentracji uwagi i nie powinno przekraczać poziomu 50-55 dB. Hałas powoduje zwiększenie dolegliwości wynikających z innych przyczyn.

Ciepło i wilgotność. Urządzenia elektryczne wytwarzają ciepło, konieczne więc są wentylatory lub urządzenia chłodzące. Ciepło zmniejsza wilgotność powietrza, wysusza oczy i drogi oddechowe, dlatego trzeba brać pod uwagę ilość ciepła generowanego przez komputer i zapewnić wymagany poziom wilgotności w pomieszczeniu.

Promieniowanie. Informacja z ekranu jest wytwarzana i przekazywana w podobny sposób jak w odbiorniku telewizyjnym. Oba urządzenia wytwarzają promieniowanie o niskim poziomie. Operator znajduje się bardzo blisko ekranu, co zwiększa pochłanianie przez niego emitowanego promieniowania. Według badań poziom promieniowania jest poniżej dopuszczalnego, lecz może być szkodliwy dla niektórych kobiet w ciąży.

opr. Władysław Straszyński

Organizacja i Kierownictwo