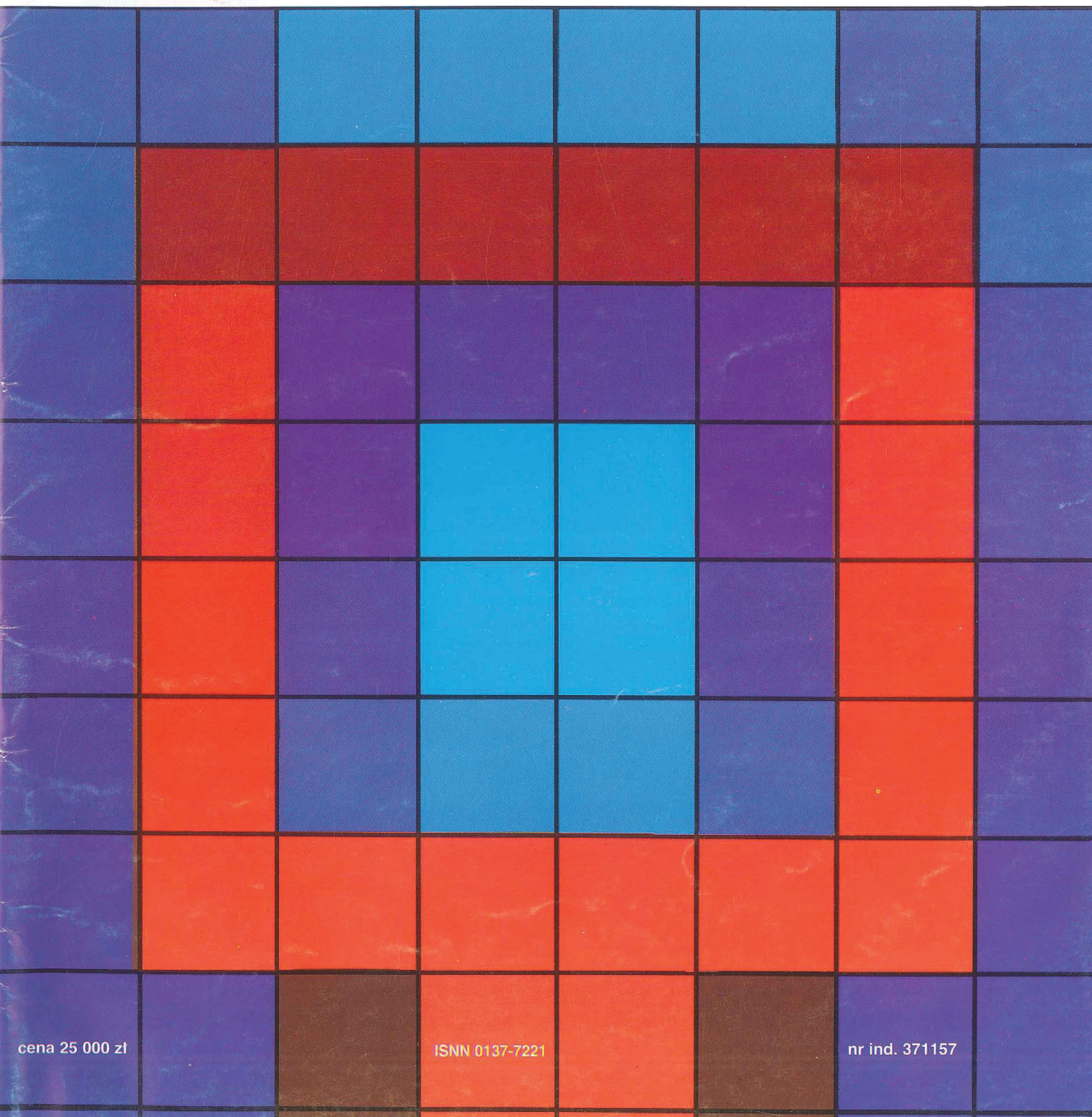


# przegląd

organizacji **8**  
**94**

Miesięcznik TNOiK. Założył Karol Adamiecki w 1926 r.



cena 25 000 zł

ISSN 0137-7221

nr ind. 371157



## UŚWIADOMIONA NIEKONIECZNOŚĆ

- Do kwater amulanserskich — Dariusz Teresiński . . . . . 4
- Organizacje w ruchu (II) — Ewa Masłyk-Musiał . . . . . 5
- Wyznaczniki sukcesu i twórczości — Jan Antoszkiewicz . . . . . 8
- Atrybuty sprawności projektu inwestycyjnego — Witold A. Werner . . . . . 12
- Planowanie racjonalnego rozwoju przedsiębiorstwa — Leon Jakubów . . . . . 15
- Pozycja na rynku pracy osób z wyższym wykształceniem (w Polsce Ludowej i po 1989 roku) — Janusz T. Hryniewicz . . . . . 16
- Kilka uwag o etyce menedżerów — Mieczysław Ciurla, Marian Hopej . . . . . 18
- Kierunki zmian we współczesnej kooperacji — Bogusław Kapcia . . . . . 20
- Ubezpieczenia w ujęciu funkcjonalnym — Barbara Jonczyk, Helena Ogrodnik . . . . . 23

## JAKOŚĆ

- Strategiczna rola jakości w małym biznesie — Dorota Bednarska . . . . . 25

## MARKETING

- Koncepcja marketingu-mix — Joanna Łodziana-Grabowska . . . . . 28

## OMÓWIENIA, RECENZJE, NOTY . . . . . 30

## Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Od ekspansji do recesji — „L'Expansion” — opr. Katarzyna Mikunda . . . 33
- Uruchamianie systemu „lepszą obsługą — wyższy zysk” (I) —  
„Harvard Business Review” — opr. Marek Wojnar . . . . . 36
- Dobra obsługa klienta a małe przedsiębiorstwa — opr. Marek Wojnar . . . . . 38

## KRONIKA TNOiK . . . . . 40

Dariusz Teresiński

## Do kwater amulanserskich

Na zapleczu dworca Warszawa Wschodnia, przy ulicy Bliskiej, róg Żupniczej, stoi obdrapana dwupiętrowa kamienica, przypominająca trochę śląskie familoki. Do jej zamkniętej na głucho bramy przybita jest tabliczka, na której znajduje się tytułowy napis.

Kim byli amulanserzy (*amulanserki??*)? Dlaczego przygotowano dla nich specjalne kwatery? Odpowiedzi na te pytania darmo szukać po słownikach. Może najbliższy byłby francusko-polski, tłumaczący *amoulaire* jako *na/ostrzyć, o/szlifować*. Dlaczego jednak akurat szlifierzy czy też „ostrzycieli” miano by informować specjalną tabliczką, której mają się udawać na kwatery? Tabliczka jest powojenna (z odłazącą czerwoną farbą, a nie emaliowana) i wydaje się, że pamięta Gomułkę, a może nawet Bieruta. Niewykluczone więc, że zarówno kwatery, jak i amulanserzy także odeszli w przeszłość. Okoliczni mieszkańcy w każdym razie nic na ten temat nie wiedzą.

Rozwiązywanie podobnych zagadek nie jest zajęciem specjalnie twórczym ani popłatnym. Lato nie sprzyja jednak aktywności bardziej wymagającej intelektualnie. Myśl nie związana z twardymi realiami codzienności unosi się nad wodami jak duch, a co najmniej ważka. W takich chwilach może nawet człowiekowi przyjść do głowy, że za panowania władzy ludowej było lepiej, niż jest za III Najjaśniejszej. Czy jednak potępienie w czambuł takich nostalgii nie jest reakcją odruchową, intelektualnym okiem, puszczanym do publiczności rozleniwionej kanikulą?

„Lepiej” i „gorzej” — są to oceny, wydawałoby się, skrajnie subiektywne, jednak nawet z takich danych można wyciągać wnioski istotne poznawczo. Żeby jednak sformułować te wnioski, trzeba najpierw odwołać się do pewnych faktów obiektywnych, czyli zewnętrznych wobec przekonañ żywionych przez zmęczonych upałem obywateli.

Primo. Przy okazji rozważań nad „naturalną” selekcją strategii w modelach teoriogrowych, stwierdzono bardzo prostą zależność: żeby przeżyć w danej populacji wystarczy mieć wyniki trochę lepsze od średniej. Strategie długofalowo gorsze od średniej są eliminowane, natomiast lepsze się powielają. Dowód, jakkolwiek nieco zawily, jest do przeprowadzenia w 16-kartkowym zeszycie w kratkę. Metody „pomiaru” tej średniej, stosowane przez człowieka od zarania dziejów, w szczególności przed powstaniem statystyki, czekają wciąż na swojego Darwina.

Secundo. Horyzont poznawczy człowieka jest z istoty swej ograniczony. W wiekach dawnych zamykał się w najbliższej okolicy własnego domu, obecnie podlega „rozciąganiu” — głównie przez media, ale i dzięki powszechnej jednostkowej mobilności. Ekspansja horyzontu poznawczego ma charakter nieizotropowy: katastrofa awionetki w USA zajmuje więcej miejsca w serwisach niż tysiące ofiar powodzi w Bangladeszu. Wydarzenia coraz częściej „ważone” są telegenicznością, a nie rzeczywistym wpływem na losy odbiorców. Wszystko to jednak nie zmienia faktu, że człowiek współczesny może konfrontować swój los nie tylko z losem najbliższej rodziny i sąsiadów, ale także z losem rodziny Carringtonów albo uchodźców z Rwandy.

Tertio. Lata PRL-u były czasem, kiedy horyzont poznawczy pozostawał sztucznie zamknięty, a media preparowały rzeczywistość i kreowały standardy zgodnie z dyrektywami kierownictwa partii i państwa. Stąd też nie powinniśmy dziś budzić większego zdziwienia postulaty podniesienia wszystkich płac powyżej średniej krajowej, skoro poprzednio norma wykonania planu wynosiła 133%.

Quatro. Na skutek systemowego braku sprzężeń zwrotnych, zbudowa-

no po wojnie gospodarkę nie odpowiadającą potrzebom społeczeństwa i niekonkurencyjną w stosunku do zagranicy; całkowicie zaniedbano np. usługi, szczególnie informacyjno-finansowe. Zwicnięty popyt ukształtował chorobliwą podaż: wśród ludzi z wyższym wykształceniem bezrobocie wynosi 3%, wobec średniej krajowej 15%; największa firma reklamowa w kraju z miejsca zatrudniłaby drugie tyle pracowników, ale od roku nie może znaleźć odpowiednich fachowców; egzaminy maklerskie zdaje średnio co dziesiąty kandydat, wysoka państwowa komisja z 7000 zgłoszeń z trudem wybrała po sześciu miesiącach wyteżonej pracy 250 osób do sprawowania odpowiedzialnych funkcji w gospodarce itd.

Quinto. Raporty poważnych zachodnich instytucji finansowych wykazują, że — wbrew wcześniejszym przypuszczeniom — niska cena siły roboczej zazwyczaj nie kompensuje jej strukturalnych niedostatków, co oznacza, że w ostatecznym rachunku bardziej się opłaca zatrudniać drogiego robotnika w Belgii niż taniego w Polsce.

Konstatacje powyższe układają się w obrazek całkowicie spójny. Większość obywateli III RP prawidłowo ocenia swoją obecną sytuację jako „poniżej średniej”, którą to średnią wyznacza obecnie świat rozwinięty, odseparowany od nas co najwyżej protekcjonistycznymi barierami w handlu zagranicznym. Trafnie identyfikują oni także czas miniony, jako okres, w którym znajdowali się „powyżej kreski”, co w kategoriach polityczno-ekonomicznych oznacza poczucie bezpieczeństwa socjalnego. Zadowolenie nielicznej grupy, która w poprzednim ustroju była zaledwie tolerowana, a obecnie znajduje nieograniczone pole do rozwoju, nie może więc zrównoważyć powszechnej frustracji. Zapomnieliśmy po prostu o amulanserach, a oni czują się tym głęboko dotknięci. ■

Ewa Masłyk-Musiał

# Organizacje w ruchu (II)

## Zmiany struktury i kultury

Organizacje zmieniają nie tylko identyfikację i granice zewnętrzne, lecz także sposób, w jaki działają i swe powiązania wewnętrzne. Jest to związane z ich wzrostem i rozwojem. Przy przechodzeniu od fazy przedsięwzięcia do dojrzałej w życiu organizacji zmienia się system koordynacji i kontroli. Następują też zmiany w zachowaniach organizacyjnych (nowe wzory).

Analizując strukturę i kulturę w kontekście cyklu życia organizacji, badacze zastanawiają się nad cechami i właściwościami organizacji małych (wczesne stadium życia) i dużych (późniejsza faza wzrostu) oraz organizacji niedojrzałych (młodych) i dojrzałych (starych).

Jak te różne organizacje utrzymują się na rynku konkurencyjnym i jak sobie radzą? Jak je postrzegają okazy i jakie tworzą koalicje?

Najogólniej można powiedzieć, że małe i młode organizacje są bardziej elastyczne. Natomiast duże organizacje, gdy starzeją się, wówczas starają się powrócić do struktury młodości (mniej koordynacji odgórnej). Wymaga to w organizacjach starszych zmiany pewnych utrwalonych zwyczajów postępowania. Zarówno małym, jak i dużym organizacjom towarzyszą w procesie zmian takie zjawiska, jak adaptacja, innowacja i dezintegracja.

Przy szybkim wzroście organizacje napotykają na następujące problemy:

- pułapka wczesnego sukcesu,
- presja wielkości na ceny,
- potrzeba posiadania profesjonalnych menedżerów,
- potrzeba kapitału,
- zaangażowanie w działania,
- dylematy innowacyjne.

W nowych organizacjach spotyka się często charyzmatycznych przywódców, którzy w procesie wzrostu przekształcają się w administrato-

rów (zwykle blokują decyzje i innowacje) i w agitatorów (wizjonerów). Organizacje zdają sobie sprawę z tych pułapek, próbując „rutynizować charyzmę” przez mity, rytuały, celebracje. Na dłuższą metę podział na administratorów i agitatorów staje się jednak nieunikniony.

Wzrost organizacji łączy się z jej starzeniem. Zmieniają się cele, wizje i stopień przywiązania do organizacji. Często te zmiany mają charakter sklerotyczny, osłabiają bowiem innowacyjność.

Z upływem czasu pojawiają się w organizacji konflikty i napięcia. Poszczególne elementy działają przeciwko sobie. Wraz ze wzrostem wiele organizacji doświadcza dylematów dywersyfikacyjnych i koordynacyjnych. Wzrost organizacji uruchamia jednak także siły do zmian. Rywalizacja z otoczeniem i wewnętrzne konflikty mogą uruchomić łańcuch zmian. W procesie wzrostu przychodzą do organizacji nowi pracownicy. Wnoszą do niej swój styl, pomysły, doświadczenia. Wzbogacają organizację, ale równocześnie jej zagrażają. Nie zawsze bowiem posiadają rutynę obowiązujących zachowań, akceptują zwyczaje. Organizacje podejmują próby adaptacji nowych. Zawsze jednak pozostaje problem metod integracyjnych.

Wiek organizacji także powoduje wiele zmian. Ironicznie dla starzejących się organizacji wiele zmian wymusza często biurokracja. Organizacje dojrzałe zadają sobie pytanie: czy zmierzch jest nieunikniony? Gdy organizacja przestaje zmieniać się, dostosowywać do otoczenia, wówczas niewątpliwie zdąży do zmierzchu. Zwykle jednak pojawia się wiele czynników, które ją przed tym ochraniają.

Wielkie organizacje, często biurokratyczne, mają bowiem wiedzę, jak obniżać koszty związane z administracją. Pomocne w rozpoczęciu

zmian mogą być także naciski udziałowców dążących do otrzymania swych wartości. Dzięki ich poparciu udaje się często w dojrzałych organizacjach zatrudnić wizjonerów, którzy zmieniają strategię działania firmy.

Jedną z metod przewycięzania trudności związanych z cyklem życia organizacji jest tworzenie różnego rodzaju układów partnerskich, a zwłaszcza tworzenie przymierzy dużych organizacji z małymi. Przykładem tego może być General Motors w USA i Electronic System oraz Eastman Kodak i Alcon. Takie układy wymagają zmian koordynacyjnych. Małe organizacje natomiast muszą posiadać wiarę we własne kompetencje i ofiarowywać wysokiej klasy usługi i produkty.

Aby utrzymać konkurencyjną pozycję, organizacje muszą kontynuować proces wzrostu i inwestować zgodnie z wymaganiami przemysłu, z którym są związane — pamiętając przy tym, że klienci często traktują duże organizacje jako partnerów bardziej wiarygodnych i rzetelnych.

W procesie wzrostu organizacje zmieniają swe struktury i zwyczaje. Zmiana zwyczajów wpływa na odnowę organizacji: zmienia procedury pracy, sposób kontaktów z klientami, ścieżki karier pracowników.

Kultura, na którą składają się zwyczaje, ale także wartości (co cenimy) i bardziej ukryte założenia podstawowe (jak postępujemy w życiu), zmienia się pod wpływem nowych sposobów koordynowania działań. Przykładem może być firma Taco Bell prowadząca łańcuch małych restauracyjek szybkiej obsługi w USA. Jest ona zmuszona do szybkich zmian przez swych konkurentów takich, jak znany u nas McDonald. Aby przetrwać firma ta zmieniła zasady koordynacji w kierunku:

- redukcji struktury organizacyjnej (spłaszczenie) z 7 do 4 szczebli,
- redukcji zasięgu kontroli kierow-

nika (z 5 sklepów w 1988 r. do 20 w 1991 r.),

- zapewnienia pracownikom szkolenia, jako formy motywacji,
- instalacji nowych technologii i rozszerzenie ich na sklepy (automatyzacja operacji uwolniła od papierkowej roboty i umożliwiła szybką informację o kosztach),
- przesunięcia na dostawców tzw. ciężkich prac (cięcie owoców, mycie warzyw itp.),
- zmiany praktyk rekrutacji pracowników (kryterium odpowiedzialności),
- nowych wymagań od kierownika — 50% swego czasu ma poświęcać na sprawy ludzi.

Wiele zmian w systemie koordynacji wprowadzają takie firmy amerykańskie, jak: Xerox, General Motors, Pacific Bank czy włoski Benetton. W ich wyniku i związanych z tym szkoleń firmy te dokonują przesunięć pracowników, zamiast ich zwalniać. W IBM, w 1985 r. przesunięto w następstwie szkoleń około 20 tysięcy pracowników do pracy w witalnych dla firmy sektorach.

Zmiany koordynacyjne mogą przebiegać z lub bez zmiany struktury. Przy zmianie struktury bardzo często popadamy w manierę zmniejszania organizacji (redukcja pracowników, inwestowanie itp.). Nie odzwierciedla to często żadnej strategii firmy, lecz najczęściej jest rezultatem mitów organizacyjnych. Jednym z takich mitów jest dopatrywanie się prostych relacji między zmniejszeniem zatrudnienia a wzrostem wydajności. Taka maniera występuje zwykle wtedy, gdy pracowników traktujemy nie jako kapitał, lecz jako koszty. Redukując, tracimy często utalentowane jednostki o unikalnych dla organizacji zdolnościach. Ciągłe „cięcie”, zwane też organizacyjnym „zagładzaniem się”, rujnując często strategiczne zasoby organizacji.

Zmiany koordynacyjne łączyć się także mogą ze zmianą więzów, potrzebą elastyczności i tworzeniem nieformalnych układów.

Nowy model organizacyjnej koordynacji odzwierciedla metafora P. Druckera, który porównuje ją do orkiestry symfonicznej. Metafora ta ilustruje triumf procesu nad strukturą. Podkreśla ona znaczenie płaskich, zespołowo działających, elas-

tycznych organizacji i ich przewagę nad procedurami formalnymi. Znaczenia nabierają w nich odpowiedzialność i współpraca przy wykorzystywaniu nowych okazji, w których można użyć posiadane zasoby. Takie organizacje korzystają z usług zewnętrznych, delegują władzę, zmieniają obyczaje pracy. Menedżer, ukierunkowany operacyjnie, nie jest w stanie kierować procesami w organizacjach „symfonicznych”. Rola dyrygenta wymaga bowiem innych umiejętności niż rola dyktatora.

### Dramaty zmiany kontroli

W organizacjach liczą się głosy ich udziałowców, czyli: właścicieli, rządu, związków, akcjonariuszy, klientów, pracowników. Lata 80. przyniosły olbrzymie zmiany w kontroli organizacji. Stało się to możliwe dzięki zastosowaniu nowych instrumentów finansowych takich, jak np. akcje własnościowe pracowników (*employee stock ownership*). W procesie kontroli organizacji wzrosła też rola tzw. właścicieli finansowych kontrolujących firmy poprzez posiadanie ich kapitałów czy długów (banki, fundusze inwestycyjne, fundusze ubezpieczeniowe). Przedstawiciele tych funduszy i instytucji zasiadają w radach dyrektorów i wpływają na politykę finansową firmy. W ostatnich latach instytucjonalni inwestorzy zwiększali posiadanie swych akcji w wielkich korporacjach, a często przejmowali nad nimi „niewidzialną” kontrolę. Kontrola ta uwidacznia się w sytuacjach konfliktów: kierownictwo — właściciele. Instytucjonalni inwestorzy mogą oddziaływać na firmy zarówno pośrednio (dyscyplinowanie przez dług) lub bezpośrednio.

Zmianie kontroli towarzyszy w organizacji wiele efektów określanych jako koszty zmiany kontroli. Są to: zmniejszenie firmy, dezinformacja, informacyjne przecieki, załamanie emocjonalne, brak inicjatywy, brak wiary w cele, szukanie kosztów ofiarnych itp.

Kontrola jest więc związana z walką o władzę i wymiarem politycznym organizacji.

Można obserwować ciekawą rolę organizacyjną: ci, którzy znajdują się bliżej centrum w strategicznym przepływie informacji między

partnerskimi organizacjami zwiększają swą władzę organizacyjną. Wzrasta władza tych komórek, które mają kontakt i dostęp do informacji związanych z przyszłą alokacją zasobów. Ci, którzy mają pozycje graniczne między nowymi układami, koalicjami (bramkarze) szybko awansują w układach władzy.

Jest to możliwe, gdyż organizacje składają się z różnych interesów, preferencji i kryteriów działania. Zmiana w organizacji jest więc związana z grą interesów udziałowców organizacyjnych. Polityczne manewry stanowią codzienne życie organizacji. Łączą się one zawsze z koniecznością czynienia koncesji i ustępstw. Ważne są więc umiejętności kierowania konfliktami. Władza jest bowiem funkcją autorytetu formalnego, możliwości kontroli zasobów i umiejętności kierowania w różnych sytuacjach.

W każdej organizacji przeplatają się linie: dostarczania zasobów, przekazywania informacji i budowania poparcia. Są one związane z miejscem zajmowanym przez uczestników organizacji w siatce powiązań zewnętrznych. Lider poszukujący władzy, aby realizować swe wizje potrzebuje sojuszników i uczy się, jak ich pozyskać wśród udziałowców, polityków itp.

W politycznym modelu organizacji można wyróżnić układy koalicyjne. Dla przyszłych losów zmian szczególnie ważne jest wyróżnienie dominujących koalicji i szukanie wśród nich poparcia. Dominujące koalicje mogą:

- wstrzymać zmiany,
- stworzyć pozytywny klimat dla zmian,
- wprowadzić zmiany niekorzystne dla całości, ale korzystne dla utrzymania władzy.

Silną presję na zmiany wywierają polityczne dylematy. Są one także czynnikiem inercji w starych organizacjach. Wyjaśniają np. dlaczego organizacje nie zmieniają się, mimo ciągłego spadku wydajności?

Starym koalicjom jest bardzo trudno „wyjść” z zakłętego koła unikania zmian. Zwykle oczekują one, że coś zmieni się na lepsze, że będą one wspierane przez stare układy ekonomiczne i pozaekonomiczne. Pojawiają się także bariery skali decyzji. Decyzje strategiczne łączą się zwykle z czynnikami politycznymi i wyma-

gają długiego przygotowywania gruntu.

W politycznej walce organizacji wyróżnić można trzy typy:

- infiltracja małej, ale krytycznej grupy, z której wywodzi się lider i manifestacja sukcesów,
- zmiany procedur na średnim szczeblu zarządzania, co uzasadnia potrzebę nowego definiowania autorytetów,
- włączanie ruchów masowych (np. związek) i udzielanie im koncesji.

Walki między udziałowcami odrywają uwagę od produkcji i angażują ambicje personalne. Lider powinien stwarzać taką sytuację w organizacji, że ludzie walczą nie o pozycję, lecz o możliwość udziału w ciekawych projektach organizacyjnych i w nowych inicjatywach. We współczesnych organizacjach innowacyjność jest bardziej ceniona niż pozycja formalna. Zachęcanie do eksperymentowania i otwarta „arogancja” może bowiem doprowadzić do sukcesu organizacyjnego. Przykładem firm, które odnoszą sukces przez tworzenie sytuacji konfliktowych jest Ford i Honda. W organizacjach tych pamięta się, że interesy można definiować przez zadania, a nie przez afiliację grupową. Nagrody zwycięzców nie muszą być większe od chwilowo przegrywających. Takie podejście zapewnia ciągłość zaangażowania innowacyjnego. Jednak dla sukcesu zmian ważne jest przede wszystkim, aby liderzy postępowali uczciwie. Musi być jasne, że sprzeczne idee nie powodują naruszenia grupowej (czy projektowej) identyfikacji.

## Zmiany i przywództwo.

### Rola stratega zmian

Przyjęcie definicji organizacji jako instrumentu realizowania celów i szerzej – misji poprzez wolę i intencjonalność uczestników, z uwzględnieniem wszechobecnego ruchu, wpływa także na sposób definiowania roli przez menedżerów – liderów. Zaakceptowanie ludzkiej przedsiębiorczości i kreatywności wymaga innych umiejętności koordynacyjno-kontrolnych, niż przyjęcie założenia o bezwolności ludzkiej (teoria X).

Liderzy kierujący zmianami i kontrolujący je muszą być świadomi:

- więzi organizacyjnych (koalicje, zasoby),
- źródeł i rezultatów utrzymywania stabilności strukturalnej organizacji.

Jak pamiętamy, stabilność organizacji jest pewną idealizacją, a nie rzeczywistością. Menedżer (lider) musi więc być przygotowany do działania w ruchu. Cena tych, którzy potrafią to robić, rośnie błyskawicznie w organizacjach globalnych. Ich działania związane są z ryzykiem, a wiedza ich znacznie mniejsza to ryzyko. Nawet wówczas, gdy menedżerowie nie mają wystarczającej wiedzy, to i tak ruch zmusza ich do działania na podstawie wyobrażenia sobie tego, co może się zdarzyć. Każdy z nich musi zatem rozumieć swe możliwości i ograniczenia.

Zmiana tworzy menedżerom pole do przygotowania i działania strategicznego, rozwiązywania problemów i projektowania wizji przyszłości. Przywództwo – to sztuka przekształcania wizji w działania. Potrzeba na to czasu. Dla wzmocnienia indywidualnych wysiłków i skrócenia ich czasu warto podejmować działania zespołowe. Zespoły łączą liderów różnych szczebli i komórek funkcjonalnych. Pozwala to orientować się im na inne wartości, a nie tylko na wartości własne (np. finansista poznaje wartości marketingowa).

Zmiany stanowią wyzwanie dla kierownictwa firm. W procesie zmian ulegają przekształceniom zadania i role kierownictwa firmy. Funkcjonując w burzliwym otoczeniu, koordynując działania w warunkach wzrostu organizacji oraz kontrolując obszary niepewności i władzy w organizacji, współczesny menedżer staje się „zonglerem” zadań. Jak sobie z tym poradzić może dowiedzieć się z lektury poradników. Należy zdawać sobie jednak sprawę z luki istniejącej między teorią i praktyką zarządzania zmianami. Wdrażanie zmian stwarza menedżerom pole do zonglowania nowymi zadaniami. Muszą oni błyskawicznie reagować, przy jednoczesnym opanowaniu sztuki zachowania równowagi, między tym, co indywidualne i zespołowe, krótko – i długoterminowe oraz między treścią i procesem zmian.

Zonglując zadaniami bardzo trudno jest znaleźć czas na komuniko-

wanie się z pracownikami. Równocześnie zaangażowanie personelu (i niezbędna do tego komunikacja) może zwiększyć sukces zmian. Menedżer musi więc znaleźć czas na praktykowanie aktywnego komunikowania.

Przygotowanie organizacji do konsekwencji zmian wymaga:

- przewidzenia ruchów otoczenia (nowi gracze, produkty i usługi, interesy grupowe i krytyczne wyzwania, kluczowe korzyści itp.),
- założeń odnośnie tempa wzrostu organizacji,
- przewidzenia układów władzy i budowania poparcia dla swych wizji i decyzji.

W konfrontacji ze zmianami liderzy nie są bezsilni. Nie mają też superwładzy. Dobrze jest zatem być przygotowanym do zmian, mieć wiedzę na temat tych procesów, znać historię firm, którym powiodły się zmiany. Dla lidera, występującego najczęściej w roli stratega, taka wiedza jest bardzo użyteczna. Biorąc pod uwagę cechy otoczenia zewnętrznego i dominujące układy koalicyjne, przygotowuje on wizję organizacyjną i mobilizuje do ich realizacji.

Lider musi umieć także wyczuć właściwy moment dla zmian, ich zakres i tempo. Podejmuje on decyzje, identyfikując potrzebę zmian oraz określając to, co zamierza się przez nie osiągnąć. Mając naszkicowaną wizję zmian lider zakłada, kto będzie je popierał, a kto będzie im przeciwny. Docenia zatem siły dla zmian. Liderzy mogą popełnić błąd w ocenie tych sił, ale nie zahamuje to przebiegu zmian. Wymagane są jednak dalsze działania ukierunkowujące przebieg zmian. Do artikulacji zmian i pozyskiwania dla nich serc i umysłów ludzkich potrzebne są specjalne umiejętności. Należy do nich również umiejętność zarządzania w kryzysie zachodzącym w otoczeniu i często w nas samych (innych ludziach). Lider jest w stanie zauważyć własne ograniczenia i wyzwania przyszłości. W zależności od sytuacji stale uczy się myśleć po nowemu. Pyta: czego się nauczyłem? Rozumie, że otwartość na uczenie się stanowi fundament życia.

*Ewa Masłyk-Musiał*

Autorka jest profesorem na Wydziale Ekonomicznym UMCS w Lublinie.



Jan Antoszkiewicz

# Wyznaczniki sukcesu i twórczości

Sukces firmy to nie tylko ekspansja, ale niekiedy przetrwanie. Sukces zawsze wymaga twórczego podejścia do rzeczywistości Tu i Teraz, aby w przyszłości osiągnąć rezultaty. Ryzyko jest nieodłącznym bliźniakiem sukcesu.

Wyważenie pomiędzy postawą twórczą a rutynową jest jednym z podstawowych wyznaczników filozofii kierownika w procesie zarządzania firmą. Rutyna jest niezbędna w porządkowaniu bieżących czynności kierowniczych. Jest ona zarazem ograniczeniem, a nawet blokadą w działaniach rozwojowych.

Stosunek do przynależności determinuje naszą postawę twórczą, jednakże zjawisko to jest bardziej złożone. Ograniczę się jednak do omówienia tylko wybranych cech, które odgrywają zasadniczą rolę w określeniu postawy twórczej. Postawę twórczą wyznacza sześć głównych składników, inspiracji do tworzenia innowacji:

- wiara w sukces,
- myślenie logistyczne oraz myślenie magiczne,
- pozytywne nastawienie do otaczającej nas rzeczywistości,
- promieniowanie postawą,
- magnetyzowanie osobowością,
- przedsiębiorczość.

W niniejszym artykule, ograniczę się do dwóch pierwszych składników, które mają decydujący wpływ na pobudzanie i utrzymanie postawy twórczej.

## Wiara w sukces

*„Gdy myślisz, że potrafisz,  
lub gdy myślisz, że nie potrafisz  
— masz rację”*  
Henry Ford

„Wiara w sukces” ma znaczenie podstawowe przy uzyskiwaniu założonych wyników. Podczas całego procesu rozwiązywania problemu powinienes mocno wierzyć, że osią-

gniesz założony i upragniony sukces, bo jesteś do tego predysponowany, wszystkiemu podołasz. Różnica pomiędzy człowiekiem sukcesu a nieudacznikiem polega na tym, że człowiek sukcesu kontynuuje działanie tam, gdzie nieudacznik już daje za wygraną. Zatem nie dawaj za wygraną, spróbuj jeszcze raz! i jeszcze raz! Nie poddawaj się nigdy!

Wiara w sukces powinna być naszym naturalnym dążeniem. Dlaczego tak się jednak nie dzieje? Przyczyn tego należy doszukiwać się w naszym dotychczasowym wychowaniu, w naszych doświadczeniach. Przez lata podlegaliśmy złożonym warunkowaniom, otrzymując pozytywne wzmocnienia lub negatywne oddziaływania od rodziców, czy innych postaci znaczących w naszym życiu. Każdy słyszał zdania: „Nie myśl, że ci się to uda!”, „Do niczego nie dojdiesz!”. Te i inne podobne negatywne sformułowania wpływały na nasze decyzje, wprowadzały blokadę naszego rozwoju, hamowały wykorzystanie naszego potencjału i możliwości<sup>1)</sup>.

Jeśli chcemy osiągnąć sukces, trzeba przywrócić sobie wiarę, że mamy decydujący wpływ na wewnętrzną i zewnętrzną rzeczywistość, wiarę w swoje możliwości, w swoją siłę decyzji i woli, tym bardziej że istnieją wzajemne oddziaływania brzemienne w skutki pomiędzy: wyobraźnią a działaniem, myślą a reakcją — zarówno na poziomie komórek i narządów, jak i na poziomie złożonych działań i zachowań. Wykazano empirycznie, w sposób zobiektywizowany, że w sprzyjających warunkach psychicznych wyobrażenie zmian prowadzi do zmian rzeczywistych<sup>2)</sup>. „Na początku było słowo...” — tak wskazuje Biblia. Wierzyć w sukces — to podstawowy krok, aby go osiągnąć. Wahanie — to pierwsza przeszkoda. Niech refleksje wywoła następująca anegdota. Żył kiedyś

młody wojownik, który zabrał z gniazda orle jajo i umieścił je w kurniku. Kiedy nadszedł czas i jajo pękło, wydostało się z niego orle pisklę, które rosło wraz z kurczętami, dziobiąc, jak i one, ziarno. Pewnego dnia wpatrzone w niebo spostrzegło nad sobą szybującego orła. Poczuło drżenie własnych skrzydeł i rzekło do jednego z kurcząt: „*Jakże bym chciał robić to samo. — Nie bądź głupi — odpowiedział kurczak — tylko orzeł może latać tak wysoko*”. Zawstydzony własnym pragnieniem lotu młody orzeł powrócił do drapania w piachu i nigdy więcej nie zakwestionował już miejsca, które we własnym mniemaniu otrzymał na tej ziemi<sup>3)</sup>.

Tomasz Huxley powiedział: „*Najcenniejsze co możesz zdobyć, to zdolność do zmuszania samego siebie, żeby robić to, co należy zrobić — wtedy, gdy powinno to być zrobione — bez względu na to, czy Ci się to podoba, czy nie*”.

Maksyma ta ma bardzo szerokie zastosowanie; adaptując ją do wąskiego zagadnienia, jakim jest rozwiązywanie problemu, można zinterpretować następnie poszczególne człony myśli Huxleya. Podkreślam jednak, że maksyma ta wyraża idee skuteczności działania. Nie każdy potrafi ją zrealizować. Oznacza to również, że nie każdy ma sukcesy. Ale każdy może osiągać sukcesy.

„*Robić, co należy zrobić*” — sugeruje, że działanie trzeba zaplanować na podstawie ustaleń zgodnych z przyjętymi celami. Trzeba, abyś jednak miał pewność, że Twój wybór jest właściwy i z tą pewnością działaj w całym procesie rozwiązywania problemu. Podstawowym atutem w takim działaniu powinno być podporządkowanie myślenia, mówienia, a przede wszystkim prezentowanie postawy człowieka, który wie, co czyni i działa zgodnie z tą pewnością.

„*Wtedy, gdy to powinno być zrobione*” — oznacza właściwy czas

realizacji we wszystkich fazach procesu rozwiązywania problemu. Kiedy okaże się, że powinienes coś zrobić, zrób to bezzwłocznie. Czas tracony to czas zmarnotrawiony bezpowrotnie. Rób wtedy, kiedy powinno być zrobione. Nie możesz mieć wątpliwości co do ustalenia „najlepszego” momentu uczynienia czegoś. Taki „najlepszy” moment jest tylko jeden, jedyny – unikalny czas, w którym to coś ma być zrobione. Po prostu, zwyczajnie, normalnie: robisz to. I masz to robić bez względu na to, czy Ci się to podoba, czy nie. Czy jest coś więcej do dodania?

Głęboka wiara nawet góry przenosi, a Ty, Czytelniku, masz jedynie rozwiązać konkretny problem. Silna wiara i głębokie przekonanie o słuszności Twoich zamierzeń umożliwi Ci osiągnięcie wyzyna związanych z rozwiązywanym problemem, bez względu na jego zakres i ograniczenia. W praktyce nie ma żadnego znaczenia, jakiego to rodzaju problem, gdzie i kiedy trzeba podjąć działanie, w jakiej dziedzinie: wystarczy naprawdę uwierzyć i wierzyć w swój sukces. I to jest najważniejsze. Nie potrzebujesz o tym rozpowiadać; wiara w sukces jest Twoją siłą wewnętrzną. Jeśli bardzo tego pragniesz – rozwiążesz swój problem.

Formalne wykształcenie jest użyteczne, ale nie pomoże Ci, jeżeli nie uwierzysz mocno, że osiągniesz sukces. Bowiem im mocniej uwierzysz, tym szybciej zdobędziesz potrzebne do tego wykształcenie, jak i wszystkie inne składniki sukcesu – wiedza, umiejętności i doświadczenie – po prostu przyjdą do Ciebie. Takie jest „prawo życia”: wiara przyciąga wszystko, co umożliwia urzeczywistnienie marzeń. Tymczasem z jakichś nieracjonalnych powodów ludzie nie potrafią uwierzyć w siebie.

Przeprowadzone badania ankietowe ujawniły niepokojące zjawisko. 90% ludzi cierpi z powodu poczucia niższości. Większość z badanych wyznała, iż ma przeświadczenie, że do niczego się nie nadaje! Co gorsze, stwierdzono, że ludzie nie potrafią radzić sobie ze swymi problemami – nie z powodu ich nierozwiązywalności, lecz dlatego, że się zniechęcają. Dlaczego? Dlatego, że nie urodzili

się bogaci, że mają mniejsze przywileje, że są niepełnosprawni?

Psychologowie są zgodni: O sukcesie lub niepowodzeniu decydują bardziej postawy niż zdolności umysłowe. A jaką postawę Ty, Czytelniku, prezentujesz?

Jakie więc są szczegółowe elementy określające Twoją postawę, która wyraża Twoją wiarę przy rozwiązywaniu problemu?

Wiara w sukces nie przychodzi sama z siebie. Wymaga przygotowania, które jest szczególnie potrzebne w chwilach słabości lub zwątpienia.

Pamiętaj poza tym, że trzeba spełnić parę wymagań: Sprecyzuj swój problem zgodnie z przyjętymi celami<sup>4</sup>. Staraj się jak najmocniej wierzyć, że rozwiążesz ten problem w sposób właściwy. Nie jest istotne, że zmaterializowane rozwiązanie będzie różne od pierwotnego, wyobrażonego czy wymarzonego wariantu. Każdy wariant wymaga weryfikacji i modyfikacji w procesie realizacji. Najważniejszy jest jednak odpowiedni kierunek działania, który prowadzi do właściwego i szczęśliwego końca w materializacji rozwiązania problemu.

Trzeba zatem bardzo chcieć uzyskać sukces w całym procesie rozwiązywania problemu, a wszelkie wahania i wątpliwości obracać na korzyści i szanse w rozwiązywaniu danego problemu.

Trzeba myśleć, wyrażając pewność siebie. Tylko takie myślenie we wszystkich fazach rozwiązywania problemu ukierunkuje Twój umysł na siłę, pewność, doda mu blasku, autorytetu i zdolności podejmowania decyzji.

Trzeba mówić z wyraźną pewnością siebie (unikając zarożumiałości). Tylko w ten sposób stajes się przekonujący dla innych, stajes się mówcą, który innych porywa za sobą.

Mówiąc, staraj się – zarówno w formie, jak i treści – zapewnić swojego rozmówcę, że w ostatecznym rachunku on również będzie miał korzyść. Nie chodzi tu o wywieranie presji kategorycznymi stwierdzeniami, ale o stworzenie sytuacji, w której Twój rozmówca będzie sam siebie przekonywał, że tylko współpracując z Tobą osiągnie swój cel, lub spodziewane korzyści.

■ Prezentuj postawę człowieka pewnego siebie. Taka postawa magnetyzuje ludzi. Promieniując wewnętrzną siłą przekonujesz innych o słuszności swoich założeń, a więc łatwo docierasz do nich, oddziałując silnie na podświadomość. Postawa wyrażająca pewność siebie wzmacnia przedsiębiorczość u innych, a także u Ciebie. Przyczynia się do wzmocnienia pozytywnej postawy i pozytywnego myślenia otoczenia, a to również wzmacnia Twoje własne poczucie pewności w zmaterializowanie się sukcesu. Słowo „sukces” oznacza tu rozwiązanie problemu, a nawet coś znacznie więcej. Warto podkreślić, że trzeba wyrażać pewność siebie z jednoczesnym uszanowaniem innych ludzi. Chcę mocno podkreślić, że emanacja pewnością siebie nie ma nic wspólnego z zarożumiałością i arogancją. Przeciwnie, ma wyказаć Twoją grzeczność i poszanowanie partnera. Tylko taka postawa będzie miała kierunkujące znaczenie w Twoim działaniu na rzecz rozwiązywania problemu. Będzie to egemplifikacja silnej wiary w powodzenie, w sukces.

Trzeba sformułować problem, emanując zarazem pewnością siebie. Rodzaj sformułowania problemu i Twoja postawa zadecydują o sukcesie. W pierwszym przypadku problem będzie odbierany jako coś niejasnego, niepewnego – a przecież Ty, Czytelniku, jesteś osobą predestynowaną do jego rozwiązania. Weź pod uwagę i inny czynnik. Z racji swojego zawodu, stanowiska służbowego jesteś mocno zajęty. A czy możesz pozwolić sobie na marnotrawienie czasu i energii na sprawy niepewne?

■ Sukces to także umiejętność znajdowania, dobierania i stosowania właściwych metod rozwiązywania tego problemu. Nie ma jedynie dobrej czy „słusznej” metody; każda ma swoje wady i zalety, możliwości i ograniczenia. Metoda powinna być dopasowana do problemu, gdyż jest również od niego uzależniona. Zakres osiągniętego sukcesu jest wprost proporcjonalny do doboru i właściwego stosowania metody. Wspinaj się na swoją drabinę sukcesu (nazwaną rozwiązywaniem problemu) szczebel po szczeblu. Za każ-



dym pokonanym szczeblem następuje weryfikacja metody.

Skutecznie wykorzystuj wiedzę. To nieprawda, że wiedza jest potęgą; ona jest tylko potencjałem. Dopiero właściwe wykorzystanie potencjału wiedzy daje właściwą potęgę i czyni z Ciebie mistrza.

W dążeniu do sukcesu dobre rezultaty daje metoda stosowania przez multimiliardera amerykańskiego — pana Gatsy'ego. Metoda zawarta jest w czterech słowach:

**„POSTARAJ SIĘ JESZCZE BARDZIEJ!”**

A jak to zrobić? To proste:

- Najpierw POSTARAJ SIĘ JESZCZE BARDZIEJ...
- Potem POSTARAJ SIĘ JESZCZE BARDZIEJ niż poprzednio...
- I w ogóle ciągle STARAJ SIĘ BARDZIEJ... i BARDZIEJ... i BARDZIEJ!

Pojęcie silnej wiary, które już poznałeś, możesz z powodzeniem zastosować w innych obszarach Twojego Życia. Tam też spotykasz różne problemy...

Nie zwlekaj. Zaczynj to już teraz!

### Myślenie logiczne oraz myślenie magiczne (twórcze)

Na postawę twórczą ma wpływ sposób i jakość myślenia, czyli rodzaj myślenia. Ostatnie badania wskazują, że użycie naszego mózgu w procesie myślenia jest zróżnicowane w zależności od tego, w jakim stopniu jest zaangażowana prawa i/lub lewa półkula mózgowa<sup>5)</sup>. Każdej z nich fizjologicznie przypisana jest inna „rola” w procesie ekspozycji człowieka na zewnątrz. Dzięki odpowiedniemu zaangażowaniu każdej z półkul wykazujemy inne umiejętności rzutujące na postawę człowieka, nie tylko w procesie twórczym i rutynowym. Rodzaj myślenia, który pochodzi z półkuli prawej, ma swoje znaczenie w efektach myślenia oraz wpływa na naszą postawę bardziej twórczo, lub bardziej racjonalnie.

Prześledzenie różnic myślenia, postaw, zachowań decyzyjnych, a także preferencje zawodowe wynikające z przewagi używania którejś z półkul, ujawnia jakościowe (a nie tylko

ilościowe) różnice, które ujęto w tabeli.

Proces twórczy oparty jest na prawej półkuli, a zatem charakteryzuje ją magiczność, symbolika, innowacyjność, niekonwencjonalne „widzenie” zjawisk. Inną rolę spełnia lewa półkula mózgu, która generalnie charakteryzuje się racjonalnością. Należy zatem kierować się „głupią formułą” i traktować intuicję jako coś realnego. Ta „głupia formuła” jest kluczem do postawy twórczej. Intuicja jest nazywana wnikliwością, zgadywaniem, szóstym zmysłem, domysłaniem się, przewidywaniem, a także zdolnością do posiadania wiedzy o sprawach, których nie jesteśmy w pełni świadomi. A zatem intuicja jest motorem twórczych przemian. To ona prowadzi nas do wizji, od której zaczyna się kon-

kretyzowanie idei prowadzących do zmian. Wytworzenie wizji kończy fazę procesu tworzenia zmian. Otrzymany obraz musi podlegać „obróbce” intelektualnej, aby wizje dostosować i osadzić w rzeczywistości. A zatem intuicja wymaga wsparcia racjonalności, gdy wchodzi w fazę materializowania wizjonerskich idei, gdy nasze wyobrażenie trzeba wpasować w twarde reguły rzeczywistości.

Myślenie magiczne lub intuicyjne, jako zjawisko fizjologiczne, występuje często u dzieci, zwłaszcza w stadium przedpojęciowym. Natomiast u ludzi dorosłych jest niekiedy wynikiem braku wiedzy o otaczającym świecie, a najczęściej ujawnia się przez lęk i strach. Klęski żywiołowe, epidemie, obawa przed pojawieniem się tragicznych wydarzeń w życiu

Tabela 1. Podstawowe cechy i preferowane postawy w zależności od zaangażowania półkul mózgowych

Półkula LEWA	Półkula PRAWA
Rodzaj preferowanego paradygmatu	
myślenie ilościowe — przewaga paradygmatu przyczynowo-skutkowego	myślenie jakościowe — przewaga paradygmatu holistycznego
Rodzaj ukierunkowania w myśleniu	
W myśleniu ukierunkowanie zbieżne — koncentracja na detalach — szczegółowość	W myśleniu ukierunkowanie rozbieżne — szerokie pole widzenia — globalizacja
Rodzaj myślenia	
Racjonalność, rutyna, analiza i synteza, liniowość, werbalizm	Intuicja, marzenia, twórczość, fantazja, przestrzenność, obrazowość
Rodzaj prezentacji	
Język, ciągi, liczby	Barwy, rytmy, obszary
Rodzaje umiejętności decyzyjnych	
— praktyczność, realność Statyczność — reagowanie przystosowawcze do zmian Przewidywanie — przygotowanie do przyszłości Analizowanie — określanie konsekwencji Ustalanie celów — koncentrowanie na rezultatach Wskazywanie — określanie konsekwencji i skutków Systematyzowanie — przybliżanie problemu oraz pomaganie w jego zrozumieniu Ukierunkowanie zbieżne — koncentracja na detalach — szczegółowość	— marzenia, magiczność Aktywność w kreowaniu przyszłości, sprzyjanie w powodowaniu zmian Projekcja — tworzenie obrazów przyszłości Fantazjowanie — kolekcjonowanie marzeń, wizji, wyobrażeń Przedstawianie — proponowanie scenariuszy przyszłości Pomysłowość — wymyślanie możliwości Ukierunkowanie rozbieżne — szerokie pole widzenia — globalizacja

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Tony Buzan, *Use your head*, BBC Book, London 1993.

osobistym, choroby nieskutecznie leczone i inne sytuacje o cechach poważnego zagrożenia wyzwalają skłonność do myślenia magicznego, intuicyjnego, symbolicznego. Intuicja może (i najczęściej jest) skorelowana z racjonalnością. Oznacza to, że o jednych sprawach człowiek myśli realistycznie, a do innych odnosi przeczucia i wpływy magiczne. A zatem dwa nurty myślenia, dwa wątki myślowe: realistyczny i magiczny, zbiegają się.

Osobnym zagadnieniem są przesady i półprzesady, jako że istnieje skłonność do kierowania się pseudozasadami myślenia.

Przytoczę dwa interesujące określenia myślenia magicznego. Pierwsze – Linna: „*Myślenie magiczne polega na wierze, że specjalne myśli, werbalizacja, skojarzenia, gesty lub postawy mogą w pewien mistyczny sposób prowadzić do spełnienia pragnień lub do ustrzeżenia się przed złem*”, drugie sformułowane przez Jarosza, według którego: „*Myślenie magiczne*

*przejawia się w nieodróżnianiu znaku (słowa, liczby, symbolu) od tego, co on reprezentuje. Zacierają się granice między światem otaczającym a doznaniem człowieka. Treść marzeń sennych oraz treść spostrzeżeń i wyobrażeń (a także omamów) mogą tworzyć wzajemnie przenikające się związki. Występuje zjawisko rzutowania własnych pragnień i obaw na świat zewnętrzny. Nic nie jest niemożliwe: czyjeś myśli czy własne mogą zmieniać bieg zdarzeń. Gest lub spojrzenie wywierają wpływ na innych ludzi, lub człowiek sam takim oddziaływaniom ulega. Elementy mitu, nadprzyrodzonych wpływów, symbolu, fantastycznych oddziaływań, współwystępowania sądów sprzecznych tworzą obraz myślenia magicznego*”.

Jan Antoszkiewicz

#### PRZYPISY

- <sup>1)</sup> KAUFMANN A., FUSTIER M., DREVET A., *Inwentyka, metody poszukiwania twórczych rozwiązań*,

WNT, Warszawa 1975. Ta książka była inspiracją w opracowaniu niektórych składników niniejszego rozdziału.

- <sup>2)</sup> PAUL-CAVALLIER F. J., *Wizualizacja. Od obrazu do działania*, Rebis, Poznań 1992.
- <sup>3)</sup> KOPMEYER M. R., *Praktyczne metody osiągania sukcesów*, Bellona, Warszawa 1993. Ta znakomita książka była moją inspiracją w opracowaniu „składników” postawy twórczej.
- <sup>4)</sup> Formułowanie celu to podstawowy krok w wielu dziedzinach ludzkiej aktywności: w zarządzaniu, przedsięwzięciach zorganizowanych w rozwiązywaniu problemów, w wyznacznikach sukcesu.
- <sup>5)</sup> BUSAN H., *Use your head*, BBC Book, Londyn 1993, oraz prof. dr hab. med. ANDRZEJ BRODZIAK omawia w „Nieznany Świecie” nr 2/94 ciekawe badania przeprowadzone przez Z. Jarosza, dotyczące badań nad kształtowaniem się proporcji pomiędzy myśleniem realistycznym a myśleniem magicznym.

Autor – prof. dr hab. jest prezesem Praktycznej Szkoły Innowacji w Warszawie i profesorem zarządzania UMCS w Lublinie.

Katedra Teorii Zarządzania Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie opublikowała wyniki I etapu badań dotyczących kształcenia menedżerów w Polsce w roku 1993. W zamieszczonych w tym opracowaniu rankingach ośrodków kształcących menedżerów czołowe miejsca zajęła Zachodniopomorska Szkoła Biznesu w Szczecinie:

- ze względu na efekt pracy – miejsce 4 na 45 przebadanych ośrodków uczelnianych i pozauczelnianych;
- ze względu na efekt pracy realizowanej w cyklach długich – 4 miejsce, w cyklach średnich – 5 miejsce, w cyklach krótkich – 2 miejsce na 19 ośrodków uczelnianych poddanych ocenie.

Na efekt pracy składa się suma godzin zajęć, w których uczestniczyli słuchacze w 1993 r. Jak pisze autorka opracowania, Urszula Ornacka: „*Efekt pracy ośrodków przyjęty jako podstawa ich porównywania i różnicowania między sobą stanowi (...) dogodne kryterium dla dokonania rankingu tych ośrodków. To kryterium zdaje się być jednym z nielicznych kryteriów porządkujących ośrodki kształcenia menedżerów i pozbawionych przy tym aspektów subiektywizmu i uznaniowości*”.

Osiągnięcie tak wysokich miejsc w ogólnopolskich rankingach stanowi z pewnością duży sukces Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, uczelni

działającej jako wyższa szkoła zawodowa dopiero od roku, ale rozwijającej się bardzo dynamicznie. Kadre naukowo-dydaktyczną szkoły stanowi 15 profesorów i 30 wykładowców, także zagranicznych. Obecnie w szkole studiuje 400 osób. Programy studiów są przystosowane do głównych dziedzin wiedzy, obejmujących dyscypliny odpowiadające angielskiemu określeniu „*Business Administration*”. Są to: organizacja i zarządzanie, finanse, bankowość, ubezpieczenia i skarbowość, marketing, business międzynarodowy i handel zagraniczny, języki biznesu, rachunkowość, informatyka w businessie, controlling, transport międzynarodowy, spedycja i logistyka, kontrola gospodarcza.

Program i system nauczania prowadzony w szkole zapewnia szerokie perspektywy uzyskania atrakcyjnej pracy po ukończeniu studiów. System kształcenia jest elastyczny, daje możliwości wyboru spośród kilku różnych toków studiów i indywidualnego profilowania kariery zawodowej. Autorskie programy nauczania opracowywane przez specjalistów krajowych i zagranicznych gwarantują wysoki poziom merytoryczny kształcenia, a także zapewniają jego ścisły związek z praktyką. W skład systemu kształcenia w Zachodniopomorskiej Szkole Biznesu wchodzi stu-

dia dzienne, wieczorowe, weekendowe, eksternistyczne (uzupełniające). Poszczególne formy studiowania są zamienne. Studia są dwustopniowe. Pierwszy stopień to dwuletni Business College, dający podstawy wiedzy i kompetencje zawodowe. Stopień drugi trwa jeden rok i kończy się uzyskaniem licencjatu, dającego uprawnienia do kontynuowania nauki na uzupełniających studiach magisterskich na dowolnej uczelni w Polsce. W niedalekiej przyszłości istnieje możliwość europejskiego uznania dyplomów szkoły.

Zachodniopomorska Szkoła Biznesu utrzymuje szerokie kontakty międzynarodowe z ośrodkami m.in. w Niemczech, Francji, Wielkiej Brytanii.

Uczelnia ma własną bazę lokalową, usytuowaną w centrum miasta, wyposażoną w sale dydaktyczne, laboratoria mikrokomputerowe, laboratoria językowe, bibliotekę z czytelnią wyposażoną w najnowsze książki i czasopisma w językach: polskim, angielskim i niemieckim, akademik dla studentów zamiejscowych. Posiada także własne wydawnictwo oraz czasopismo redagowane przez studentów.

Rzecznik prasowy  
Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu  
w Szczecinie  
dr Danuta Dąbrowska

Witold A. Werner

# Atrybuty sprawności projektu inwestycyjnego

Skomplikowane procedury i sprzężenia występujące w inwestowaniu powodują, że problemów organizacji budownictwa nie powinno się rozpatrywać w oderwaniu od wszystkich pozostałych działań składających się na „projekt inwestycyjny” i sprawność jego realizacji. Pojęcie „projektu inwestycyjnego” według współczesnych poglądów obejmuje następujące etapy:

- inkubacja pomysłu inwestycyjnego (rozpoznanie rynku, określenie podstawowych ograniczeń finansowych, prawnych i technicznych oraz szans realizacji),
- uściślenie pomysłu (konkretyzacja lokalizacji, wstępna analiza realności projektu),
- studium wykonalności — *feasibility study* (studium rynku, określenie nakładów inwestycyjnych, spodziewanych korzyści, okresu zwrotu nakładów, źródeł finansowania itd.),
- decyzje realizacyjne (wykonanie dokumentacji, uzgodnienia i pozwolenie na budowę, wybór wykonawcy, zawarcie umów kredytowych),
- realizacja budowlana i wyposażenie inwestycyjne (wykonawstwo, montaż urządzeń, nadzory autorskie i inwestycyjne),
- kolaudacja (odbior i rozliczenie robót, pozwolenie na użytkowanie),
- zarządzanie obiektem (przygotowanie dokumentacji eksploatacyjnej, egzekwowanie gwarancji, przeglądy techniczne).

Z tak rozumianej klasyfikacji etapów projektu inwestycyjnego wynika, że o przebiegu jego realizacji decyduje wiele czynników, które można nazwać atrybutami sprawności.

O atrybutach tych decydują ludzie, ich przygotowanie teoretyczne i nabyta wiedza praktyczna, zorganizowanie realizatorów projektu, procedury i system prawny państwa.

## Kwalifikacje uczestników projektu

Wymienione etapy projektu inwestycyjnego stanowić mogą przesłanki określające — w najogólniejszym zarysie — niezbędne kwalifikacje inspiratorów i realizatorów projektu.

Podstawową rolę odgrywa tu oczywiście inicjator, a następnie kierownik całego przedsięwzięcia (*project manager*), którego przygotowanie teoretyczne i wiedza praktyczna obejmować muszą marketing inwestycyjny, technikę i technologię, organizację, ekonomikę oraz legislację.

Nowe wyzwania rynkowe znalazły już wyraz w zmianie programu studiów na Wydziale Architektury Politechniki Warszawskiej, na którym wprowadzono nowe przedmioty związane z udziałem architekta w projekcie i kierowaniu projektem inwestycyjnym.

Niestety, znaczna jeszcze część inwestorów, projektantów, wykonawców — mimo rozwijającej się konkurencji — nie jest przygotowana do wymogów gospodarki rynkowej. Poważne załamanie inwestycji w ostatnich latach, zamiast pobudzania do aktywnej konkurencji, sprzyja procesom patologicznym. Inwestorzy „oswobodzeni” z nakazowego przydziału wykonawców, a czasem też konkretnego biura projektów, w niewielkim tylko stopniu korzystają z możliwości swobodnego wyboru projektanta i wykonawcy, kierują się często dawnymi „sentymentami” [1].

Materialnym wyrazem niedostatecznych kwalifikacji projektantów, a także inwestorów zamawiających i kwalifikujących do realizacji dokumentację projektową, są poważne błędy programowe inwestycji, pominięcie najważniejszego — z punktu widzenia ekonomicznego i organiza-

cyjnego — etapu, jakim jest *feasibility study*, nadmiernie drogie — w porównaniu do efektów — rozwiązania przestrzenne, konstrukcyjne i materiałowe.

Wiele dużych inwestycji nie ma harmonogramów realizacji, a również pod pretekstem wysokiej inflacji nie ma także kosztorysów, nie znane są więc koszty realizacji.

W przygotowanym projekcie nowego prawa budowlanego zakładano wprowadzenie dwustopniowych uprawnień, których uzyskanie wymagałoby, poza praktyką, zdania państwowego egzaminu. Jest to niezbędne zaostrzenie wymogów kwalifikacyjnych uczestników współczesnego projektu inwestycyjnego. Na przykład w Japonii, w której wielką wagę przywiązuje się do jakości i efektywności działania, projektanci — architekci oraz inspektorzy nadzoru muszą uzyskać licencję [2]. Dla architektów (inspektorów nadzoru) przewidziano aż 3 klasy licencji uprawniających do projektowania i nadzorowania obiektów w zależności od ich wielkości (powierzchni użytkowej), wysokości i rodzaju użytych materiałów (konstrukcji). Warunkiem rejestracji pracowni architektonicznej w Japonii jest zatrudnienie co najmniej jednej osoby o odpowiedniej — do zakresu działania — klasie licencji. Uzyskanie licencji wymaga zdania egzaminu. Jest to rygorystyczny i skuteczny sposób przyczyniający się do sprawności i ekonomicznej efektywności projektu inwestycyjnego.

## Przekształcenia organizacyjno-własnościowe budownictwa

Budownictwo w ostatnich 5 latach uległo radykalnym przekształceniom związanym z urynkowaniem



gospodarki. Ze wszystkich działów gospodarki narodowej budownictwo charakteryzuje się najwyższym udziałem sprywatyzowanych przedsiębiorstw. Prywatyzacji uległo bowiem 51,5% państwowych przedsiębiorstw budowlanych, podczas gdy w całej gospodarce sprywatyzowano około 30% przedsiębiorstw państwowych, nie licząc przedsiębiorstw przekazanych Agencji Własności Rolnej Skarbu Państwa.

Jeśli w końcu lat 80. około 80% produkcji budowlanej realizowały przedsiębiorstwa państwowe, to już w końcu 1993 roku około 85% produkcji wykonywały firmy prywatne.

W wyniku tych przekształceń w latach 1988-1993 w strukturze wartości produkcji budowlanej nastąpiły zmiany:

- prawie 3-krotnie wzrósł udział firm o zatrudnieniu do 5 osób,
- około 3-krotnie wzrósł udział firm zatrudniających 6-50 osób,
- prawie 3-krotnie wzrósł udział firm 51-100-osobowych, natomiast ponad 4-krotnie zmalał udział firm dużych o zatrudnieniu powyżej 500 osób.

W końcu 1993 roku duża część przedsiębiorstw, bez względu na ich status własnościowy, wykazuje ujemne wyniki finansowe (straty). Nierentowna działalność firm budowlanych przynosi z reguły szkody inwestorom, które wyrażają się przerywaniem budowy, stratami przy rozliczeniach, trudnościami wyegzekwowania zobowiązań od upadających przedsiębiorstw, wydłużeniem cyklu itd.

Ogólny spadek nowo rozpoczynanych inwestycji i brak zleceń sprzyjają rozwojowi „systemu prowizji”, które ograniczają konkursowy (przetargowy) sposób wyboru wykonawców. Badania własne przeprowadzone w Instytucie Gospodarki Mieszkaniowej nie wykazują wyraźnych korelacji pomiędzy statusem własnościowym przedsiębiorstw i ich wielkością a wynikami finansowymi i wykorzystywaniem zdolności produkcyjnej. Natomiast badania reprezentatywnej grupy spółek pracowniczych już sprywatyzowanych przedsiębiorstw z rocznym i dłuższym stażem wykazują współzależności pomiędzy wielkością firmy i jej wynikiem ekonomicznym. Porównanie dynamiki zysku netto i brutto badanych spółek branży

budowlanej wskazuje, że spółki zatrudniające mniej niż 300 osób wykazują straty. Spółki budowlane zatrudniające więcej niż 300 osób tworzą w badanej zbiorowości grupę wyraźnych liderów ekonomicznych spółek leasingujących [3]. Charakteryzują się one korzystnymi wskaźnikami płynności finansowej, efektywności aktywów, rentowności majątku i rotacji zapasów.

Poważne trudności przeżywają natomiast firmy mające duże zakłady prefabrykacji („fabryki domów”). Złożył się na to ogólny regres inwestycji, jak też szczególny spadek zamówień na budownictwo z wielkiej płyty i wielkiego bloku. Duża księgowa, choć nie rynkowa, wartość przedsiębiorstw-kombinatów (z „fabrykami domów”) po pierwsze, poważnie obciąża firmy dywidendą, a po drugie — utrudnia prywatyzację. Są to firmy o bardzo dużym zatrudnieniu, co przy braku zamówień stanowi znaczące obciążenie finansowe. Dostosowanie natomiast wielkości zatrudnienia do aktualnych potrzeb jest tak kosztowne (koszty zwolnień grupowych bądź likwidacji stanowisk), że przedsiębiorstwa po prostu nie stać na racjonalizację zatrudnienia. Są to bariery utrudniające przekształcenia organizacyjno-własnościowe budownictwa.

Z drugiej strony, trzeba pamiętać, że w warunkach międzynarodowej konkurencji przetargi wygrywają firmy duże. W tym przypadku znane hasło „*the small is beautiful*” nie zdaje egzaminu.

### Procedury i interwencjonizm

W toczonej się od kilku dziesięcioleci dyskusji pomiędzy neok Keynesistami i neoliberalami zdaje się przeważać pogląd o konieczności wspomagania przez państwo projektów inwestycyjnych za pomocą określania racjonalnych, perspektywicznych kierunków rozwoju gospodarki (polityki gospodarczej), ustanawiania praw sprzyjających inwestorom projektów zbieżnych z polityką gospodarczą kraju oraz chroniących inwestorów przed nieuczciwą konkurencją i korupcją. Do działań wspomagających inwestowanie należy też zaliczyć kreowanie procedur zamawiania robót, ubezpieczeń od ryzyka, promowanie firm spełniających

cych ustalone kryteria jakościowe itd.

Badania własne [1] wskazują, że większość spółdzielni, które są obecnie głównym inwestorem budownictwa mieszkaniowego nie przeprowadza przetargów, a przy wyborze wykonawców kieruje się pozamerytorycznymi kryteriami. Jednym z rezultatów są nieuzasadnione różnice cen jednostkowych.

Podstawowe przyczyny takiego stanu rzeczy, które można traktować w kategoriach sprawności projektu inwestycyjnego to brak:

- obiektywnej informacji o firmach budowlanych, ich sytuacji ekonomicznej, doświadczeniach i oferowanych cenach,
- klasyfikacji (certyfikacji i rankingu) firm według podstawowych danych wymaganych w międzynarodowych przetargach,
- publikacji (poza reklamami), które mogłyby pomagać inwestorom przy ogłaszaniu przetargów, zapraszaniu firm itd.

Doświadczenia wielu krajów wskazują na ogólnospołeczne korzyści, które przynosi certyfikacja przedsiębiorstw, przeprowadzana zazwyczaj na życzenie samych przedsiębiorstw przez upoważnione organizacje paragrafowe. Według dyrektywy Rady EWG certyfikaty państw członków Wspólnoty mają być udzielane według ujednoliconych kryteriów, a tym samym honorowane w przetargach międzynarodowych. Kraje Wspólnoty określiły też dość szczegółowo tryb i procedury przeprowadzania przetargów, a Bank Światowy opracował zbiory zalecanych procedur.

Rozwój uczciwej konkurencji hamowany jest przez brak informacji o firmach i ich kondycji, które publikowane były dawniej w formie tzw. list 200. Innym rodzajem informacji sprzyjających konkurencji są zbiory oferowanych cen w publikacjach typu „*index costs*” lub ENR (*engineering news record*). Publikacje tego rodzaju powinny być inspirowane przez ośrodki rządowe.

Badania potwierdzają hipotezę wyższej — szeroko rozumianej — sprawności projektów inwestycyjnych, które przebiegały zgodnie z procedurami stosowanymi w rozwiniętych krajach o gospodarce rynkowej. Zdaje się to coraz częściej rozumieć nowi inwestorzy.

W 1993 roku, mimo głębokiego regresu i opóźnionych prac nad usta-

wą o zamówieniach publicznych, można było zaobserwować wzrost liczby ogłoszeń prasowych o przetargach budowlanych. Najwięcej, bo aż 44% ogłoszeń pochodziło z przedsiębiorstw państwowych, a 36% z jednostek budżetowych, natomiast zaledwie 12% ze spółdzielni mieszkaniowych [4].

Spółdzielnie mieszkaniowe natomiast realizowały w 1993 roku aż 84,6% mieszkań (nie licząc budownictwa indywidualnego), co świadczyć może o skali problemu i możliwościach nadużyć przy ograniczonym systemie przetargów.

Ustawa o zamówieniach publicznych nie obejmuje jednak spółdzielni, które traktowane są jako jednostki prywatne, mimo iż większość inwestujących spółdzielni bądź też członków spółdzielni mieszkaniowych korzysta z pewnych ulg podatkowych i kredytowych. Tak więc interwencjonizm państwowy ograniczony zostaje do jednostek, które już dotychczas wykorzystywały różne formy konkursowego wyboru wykonawców budowlanych.

Poważnym problemem ograniczającym sprawność projektów inwestycyjnych jest też często spotykana bierna postawa władz samorządowych wobec inicjatyw inwestorskich.

Badania wykazują, że większość gmin nie ma opracowanych i uchwalonych przez radę gminy miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego. Brak planów szczególnie niekorzystnie wpływa na rozwój budownictwa mieszkaniowego, bowiem potencjalni inwestorzy nie wiedzą, jak przebiegać będą linie rozgraniczające tereny o różnych funkcjach i czy wartość rynkowa zrealizowanych projektów nie ulegnie deprecjacji w wyniku przeznaczenia terenów na funkcje niekorzystne dla mieszkalnictwa. Z brakiem planów wiążą się ograniczenia i opóźnienia uzbrajania terenów, przygotowania obiektów związanych z infrastrukturą, ochroną środowiska oraz utrudnienia w prawidłowym gospodarowaniu zasobami przyrody.

Gminy nie wykorzystują też swych ustawowych uprawnień dotyczących możliwości wywłaszczania gruntów pod wielorodzinne budownictwo mieszkaniowe, a także nie

przeprowadzają postępowań scaleniowo-podziałowych gruntów przygotowujących działki pod budownictwo indywidualne. Nie wykorzystane są również uprawnienia gmin w stosunku do wieczystych użytkownikó w gruntów, którzy mogą być zobligowani do zabudowania oddanych im we władanie gruntów w określonym terminie. Stan taki powoduje „zamrożenie” znacznej części terenów, zazwyczaj o ustalonej już funkcji, jako terenów przeznaczonych pod budownictwo mieszkaniowe.

Terenami tymi dysponują najczęściej spółdzielnie mieszkaniowe, których duża część wstrzymała działalność inwestycyjną. Z drugiej strony, dość dynamiczny rozwój firm developerskich, budujących na własne ryzyko i skutecznie konkurujących ze spółdzielniami mieszkaniowymi ograniczany jest właśnie brakiem terenów przeznaczonych na cele budowlane, w tym szczególnie terenów uzbrojonych w niezbędną infrastrukturę techniczną.

Wymienione bariery rozwoju budownictwa, mają zatem w przeważającej części charakter organizacyjny, który ogranicza sprawność projektów inwestycyjnych. W przeciwieństwie do barier rozwojowych okresu nakazowo-rozdziałczego (brak materiałów, mocy przerobowych przedsiębiorstw itp.) są to przeszkody, które mogą być pokonane w zasadzie wyłącznie w wyniku spójnej polityki gospodarczej państwa i racjonalnego interwencjonizmu sprzyjającego podejmowaniu i przeprowadzaniu projektów inwestycyjnych.

Witold A. Werner

#### BIBLIOGRAFIA

- [1] WERNER W. A., *Nowe formy organizowania przedsięwzięć inwestycyjnych w zakresie mieszkalnictwa*, Instytut Gospodarki Mieszkaniowej, 1993.
- [2] SMOKTUNOWICZ E., *Rynek budowlany w Japonii*, maszynopis, 1994.
- [3] CZYŻKOWSKA B., *Kondycja spółek leasingujących*, „Prywatyzacja”, nr 12/1993.
- [4] SOCHACKI M., *Warunki funkcjonowania przetargów budowlanych i ocena ich efektywności*, Instytut Gospodarki Mieszkaniowej, maszynopis, 1994.

Autor — prof. dr hab. inż. arch. jest pracownikiem Politechniki Warszawskiej oraz Instytutu Gospodarki Mieszkaniowej.

Doskonalenie formułowania strategii przedsiębiorstwa miało charakter ewolucyjny i było wynikiem zmienności otoczenia przedsiębiorstwa, a również samego przedsiębiorstwa.

W latach pięćdziesiątych, nazywanych „erą produkcji masowej”, uważa w zarządzaniu przedsiębiorstwem była zwrócona na wypracowanie mechanizmów produkcji masowej, która stopniowo obniża koszty jednostkowe. Polityczna i społeczna kontrola przedsiębiorstwa była minimalna, stosowano protekcyjną politykę państwa.

Lata sześćdziesiąte i siedemdziesiąte to przesunięcie orientacji produkcyjnej na rynkową. Nasilają się konkurencja, wyścig technologiczny, przekształcenia rynków sprzedawców na rynki nabywców, różnicują się relacje: produkt — rynek, wzrasta agresywność przedsiębiorstwa.

Lata osiemdziesiąte to przechodzenie do ery postindustrialnej. Okres ten charakteryzują: globalizacja zaopatrzenia, produkcji i zbytu, załamanie się ciągłości rozwoju, zmiana stosunku do wzrostu ekonomicznego, przesunięcie aspiracji społecznych od „ilości” w stronę „jakości” życia, koncentracja uwagi na negatywnych wynikach działalności przedsiębiorstw, utrata centralnej pozycji przedsiębiorstwa w społeczeństwie, rozszerzenie zakresu kontroli społecznej, demokratyzacja zarządzania, rozszerzenie socjopolitycznych transakcji przedsiębiorstwa z otoczeniem, robotyzacja, komputeryzacja, informatyzacja.

Wiele publikacji dotyczących strategii przedsiębiorstwa sugeruje, że w wyniku rozwoju gospodarczego i komplikowania się warunków planowanie strategiczne zastąpiło planowanie długookresowe i samo jest zastępowane zarządzaniem strategicznym. Tymczasem chodzi tu raczej o zmiany filozofii, priorytetów i wagi poszczególnych problemów, terminologii oraz o uzupełnienie planowania nowymi analizami, procedurami, technikami.

Zmiana filozofii w ujęciu problemów strategii przedsiębiorstwa przejawia się w zmianie punktów krytycznych tego procesu. W latach sześćdziesiątych podkreślano po-

Leon Jakubów

# Planowanie racjonalnego rozwoju przedsiębiorstwa

trebę zorientowania przedsiębiorstwa na cele i zadania długookresowe (planowanie długookresowe), w latach siedemdziesiątych sukces przedsiębiorstwa wiązano z dobrym rozpoznaniem trendów otoczenia oraz określeniem rysujących się na tym tle szans i zagrożeń dla danego przedsiębiorstwa (planowanie strategiczne), a w latach osiemdziesiątych akcentuje się zwiększenie elastyczności logistycznej przedsiębiorstwa (zarządzanie strategiczne).

Planowanie strategiczne koncentrowało uwagę na problematyce powiązań zewnętrznych, zakładając, że wewnętrzna konfiguracja przedsiębiorstwa pozostaje nie zmieniona, a realizacja i kontrola są działaniami o drugoplanowym znaczeniu dla przedsiębiorstwa. Zarządzanie strategiczne obejmuje jednocześnie instrumenty obserwacji i analizy otoczenia, jak również instrumenty oddziaływania na wewnętrzną konfigurację przedsiębiorstwa, w celu zwiększenia jego zdolności do elastycznej i szybkiej relacji na sygnały zewnętrzne. Głównym zadaniem zarządzania strategicznego jest zapewnienie równowagi przedsiębiorstwa na wszystkich obszarach, tzn. równowagi materialnej zewnętrznej i wewnętrznej oraz społecznej zewnętrznej i wewnętrznej. Jest to zadanie bardzo trudne, równowaga ta jest bowiem bardzo nietrwała; jest konstrukcją społeczną, która każdorazowo wynika z przetargu i negocjacji między ośrodkami w otoczeniu, naczelnym kierownictwem i pracownikami<sup>1)</sup>.

Zakłócenia równowagi materialnej przejawiają się w zmniejszeniu ekonomicznej efektywności działania oraz zmniejszeniu materialnych zasileń przedsiębiorstwa przez otoczenie. Zakłócenia równowagi społecznej wyrażają się przede wszystkim w zmniejszeniu skłonności pracowników do pracy na rzecz przedsiębiorstwa oraz brakiem poparcia politycznego i społecznego przedsiębiorstwa w otoczeniu. Przywracanie równowagi przedsiębiorstwa na nowo, coraz wyższy poziom powoduje, że przedsiębiorstwo rozwija się.

Zarządzanie strategiczne jest kompleksowym, interdyscyplinarnym, wielofazowym, wieloszczeblowym procesem formułowania strategii przedsiębiorstwa. Istotą tego procesu jest integracja różnych orientacji, wymiarów i analiz przedsiębiorstwa; fazy opracowywania z realizacją i kontrolą, wymiaru technicznego, ekonomicznego, politycznego, społecznego, organizacyjnego itd. Procesowo zarządzanie strategiczne łączy zarządzanie techniczne (koordynowanie technologii, zasobów finansowych, informacji i pracowników) z zarządza-

niem podsystemem społecznym (z zarządzaniem politycznym – nagrodami, statusem, władzą, karierą) oraz z zarządzaniem kulturą organizacyjną (z zarządzaniem symbolicznym, które odnosi się do tworzenia i utrzymywania zbioru wspólnie podzielanych założeń, poglądów i wartości, które ukierunkowują zachowania pracowników przedsiębiorstwa)<sup>2)</sup>. W zarządzaniu strategicznym podkreśla się wyrażenie, że strona społeczna przedsiębiorstwa jest równie ważna, jak strona ekonomiczno-techniczna.

Zmiany w celach przedsiębiorstwa i warunkach jego funkcjonowania wymagają również zmian wzorców myślenia o racjonalności rozwoju. W naukach ekonomicznych od ponad 200 lat dominuje racjonalność rzeczowa (ekonomiczna). Klasyczne ujęcie tej zasady w literaturze polskiej sformułował Oskar Lange. W tym tradycyjnym modelu rozróżnia się racjonalność rzeczową, polegającą na skuteczności działania, zależną od adekwatności, oraz racjonalność metodologiczną, polegającą na poprawności wyboru przy danym zasobie wiedzy<sup>3)</sup>. W praktyce dominującym typem racjonalności jest racjonalność metodologiczna (subiektywna) określona w ramach niepełnej wiedzy podmiotu o danej sytuacji decyzyjnej.

Dziś takie zawężone podejście do racjonalności jest niewystarczające, bowiem:

- nie odpowiada rzeczywistości (podmiot nie ma pełnej wiedzy o rzeczywistości),
- motywy ludzkiego działania mają nie tylko ekonomiczny charakter,
- nie doceniana jest problematyka celów i ich społeczne uzasadnienie,
- racjonalność rozpatrywana jest wyłącznie w kontekście rezultatu wyboru, a nie sposobu dochodzenia do wyboru,
- jest bezradna w przypadku niepewności.

Od lat siedemdziesiątych występują coraz silniejsze społeczne naciski na przedsiębiorstwa, co zmusza je do włączenia do rozważań ekonomicznych problematyki celów społecznych i etycznych. Są one skutkiem nowych wyzwań rozwojowych, związanych z wystąpieniem „granic wzrostu”, „losów ludzkości”, wzrostu świadomości, że rozwiązywanie problemów rozwoju społeczno-gospodarczego ludzkości możliwe jest tylko w wymiarze globalnym. Te nowe elementy myślenia o gospodarowaniu prowadzą do koncepcji racjonalności globalnej<sup>4)</sup>. Idea ta jednak dość wolno toruje sobie drogę w świadomości społecznej i nie ma skutecznych warunków metodologicznych i instytucjonalnych do jej realizacji w praktyce.

Postulat racjonalności globalnej wpłynął pośrednio na zmianę priorytetów społecznych, szczególnie w krajach rozwiniętych gospodarczo. Społeczny sens procesu gospodarowania odzwierciedla pojęcie jakości życia<sup>5)</sup>. Realizacja racjonalności globalnej przejawia się przede wszystkim już dziś w wymiarze lokalnym, w skali kraju, regionu, społeczności lokalnej.

W innym wymiarze postulat racjonalności znalazł rozwinięcie w koncepcji racjonalności ograniczonej H. Simona<sup>6)</sup>. Według H. Simona elementy określające sytuację decyzyjną nie są dane, lecz są wynikiem procesów psychologicznych i socjologicznych. Do zrozumienia zachowania pracownika niezbędna jest wiedza o tym, jak on ocenia sytuację, a nie tylko, jaka sytuacja jest w rzeczywistości. Dlatego też przedmiotem badań muszą stać się także procesy uczuciowe i poznawcze, które wpływają na sposób dochodzenia przez pracownika do określenia danej sytuacji.

H. Simon zwraca uwagę, że w większości przypadków decyzyjnych chodzi o wykrycie i wyselekcjonowanie alternatyw zadowalających, a nie optymalnych. Oznacza to, że zamiast stosowania naukowych modeli optymalizacji należy dążyć do poprawienia wartości kryteriów satysfakcji decydentów poprzez oddziaływanie na czynniki, które te kryteria wyznaczają.

Kryteria racjonalności pracownika wymagają analizy socjologicznej; są one bardziej wynikiem uczenia się i doświadczenia niż arbitralnego wyboru. Kształtują się pod wpływem rozpowszechnionych wartości kulturowych oraz stosunków międzyludzkich w przedsiębiorstwie.

Model racjonalności ograniczonej pozwala lepiej poznać i opisać przebieg procesów decyzyjnych. Wzrasta potrzeba zrozumienia tych procesów, procedur podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów w warunkach ograniczonych możliwości obliczeniowych. Zastąpienie kryterium optymalizacji przez kryterium zadowolenia pozwala lepiej opisać badane zjawisko, ale nie jest w stanie wyjaśnić jego istoty.

H. Simon w dalszej kolejności zajął się analizą procesów myślowych związanych z poszukiwaniem rozwiązań różnych problemów decyzyjnych. Powstało tak pojęcie racjonalności proceduralnej, ściśle związane z psychologicznym rozumieniem racjonalności<sup>7)</sup>.

Optyka badań ulega przesunięciu z rezultatów na sposób działania oraz z poszukiwania

dokończenie na str. 19



Janusz T. Hryniewicz

# Pozycja na rynku pracy osób z wyższym wykształceniem (w Polsce Ludowej i po 1989 roku)

Zaprezentowane dalej analizy mają na celu opis sytuacji zarobkowej osób z wyższym wykształceniem na tle zarobków innych grup pracowniczych i próbę wyjaśnienia tych różnic przez odwołanie się do mechanizmów funkcjonowania systemu gospodarczego. Dla identyfikacji omawianej grupy będę używał takich pojęć, jak: specjaliści, inteligenci i pracownicy wysoko kwalifikowani.

Informacje na temat rynku pracy w najwcześniejszych latach Polski Ludowej toną w pomroku dziejów i są bardzo fragmentaryczne. Bezsporne jest jednak, że po 1945 roku nastąpiło daleko idące przewartościowanie „kapitalistycznych hierarchii płacowych”. Badacze dziejów Polski Ludowej zwracają uwagę na fakt, że w wyniku prowadzenia polityki płacowej preferującej bezpośrednio produkcyjną działalność zawodową „do 1960 roku poziom zarobków robotniczych w stosunku do międzywojennych wzrósł o połowę (o 45%), a przeciętny zarobek pracowników umysłowych obniżył się o czwartą część (o 26%)”. Niemniej jednak, jeżeli przyjąć zarobki kierowników za 100%, to zarobki pracowników inżynieryjno-budowlanych wyniosły 67%, a robotników 51% [8, s. 76]. Socjalistyczny rynek pracy i związana z nim polityka płacowa były zatem dość wyraźnie nakierowane na egalitaryzację zarobków, a w szczególności na relatywne podnoszenie pozycji ekonomicznej klasy robotniczej.

Podobne zjawiska mieliśmy możliwość obserwować w dalszych stadiach rozwoju socjalistycznej industrializacji. Przykładem niech będą relacje płac robotniczych i pracowników inżynieryjno-technicznych

w latach 1965, 1970 i 1973. Jeżeli przeciętne zarobki robotnicze w przemyśle przyjmiemy za 100, to płace pracowników inżynieryjno-technicznych wynosiły: w 1965 roku – 160, w 1970 roku – 150 i w 1973 – 144,3 [4, s. 78]. Stwierdzamy więc systematyczne niwelowanie różnic zarobkowych w polskim przemyśle. Relatywnie bardziej syntetyczną ocenę opisywanych tu zjawisk znajdujemy w sprawozdaniu z badań przeprowadzonych w Łodzi w 1967 i w 1976 roku przez K. M. Słomczyńskiego. Autor ten opracował skalę nagród społeczno-ekonomicznych dzięki pracy. Na tę skalę złożyły się pozycje respondentów na następujących zmiennych: zarobki miesięczne, prestiż, standard mieszkaniowy, posiadanie dóbr trwałego użytku, stanowisko w organizacji, partycypacja w dobrach kultury. W rezultacie badań okazało się, że wykonywanie wysoko wykwalifikowanej pracy dawało w 1976 roku relatywnie mniejsze korzyści niż w 1967 roku [9, s. 45 i 112].

Ten swoisty egalitaryzm zacierający różnice między pracą fizyczną i specjalistyczną wydaje się być zjawiskiem w miarę uniwersalnym, cechującym wszelkie gospodarki socjalistyczne. Oto bowiem z badań porównawczych polsko-węgierskich, przeprowadzonych w 1979 roku wynika, że jeżeli średnią wysokość płac w przemyśle przyjmiemy za 100, to zarobki inteligentów wyniosły w Polsce 137,2, a na Węgrzech 134,7. Natomiast zarobki robotników wykwalifikowanych wyniosły w Polsce 104,8 i na Węgrzech 104,2 [2, s. 112].

Nie inaczej było w Czechosłowacji, wtedy gdy określał ją przymiotnik Republika Socjalistyczna. Za-

sadniczym rysem tamtejszego realnego socjalizmu był, zdaniem P. Machonina, egalitaryzm połączony z antymerytokratyzmem. Egalitaryzm ów faworyzował osoby niżej wykształcone i gorzej wykwalifikowane. Antymerytokratyzm z kolei polegał na tym, że dostęp do najwyższych pozycji społecznych był limitowany pochodzeniem z klas ludowych oraz posiadaniem „politycznych kwalifikacji” [5, s. 5 i 6].

Znacznie większe rozpiętości płacowe istnieją w krajach o gospodarce rynkowej. Np. w USA, w 1988 roku przeciętny zarobek pracownika z wyższym wykształceniem od czasu ukończenia studiów do 65 roku życia wynosił 3,1 mln USD, po ukończeniu szkoły średniej 2,1 mln, bez szkoły średniej 1,5 mln [6]. We Francji w latach 70. stosunek zarobków kadr wyższego szczebla do zarobków robotniczych wynosił jak 2,98 do 1 [7].

Przykłady te stanowią wystarczającą podstawę do dokonania kilku uogólnień, mających znaczenie nie tylko dla opisu socjalistycznego rynku pracy, ale także takiego, w którym dominują państwowi pracodawcy. Na początek przyjrzyjmy się bliżej tendencji egalitarnej, zrównującej dochody robotników i specjalistów. Tendencja ta nie wydaje się być wyłącznym efektem ogólnych usiłowań regulacyjnych. Wręcz przeciwnie, osobiści socjalistycznej gospodarki sprawiły, że socjalistyczne zakłady pracy faktycznie doświadczały deficytu robotników. Sprawilo to, że pozycja przetargowa tej grupy wobec socjalistycznych zakładów pracy systematycznie rosła; malała natomiast pozycja przetargowa specjalistów. Byli oni bowiem, obiektywnie rzecz biorąc, socjalistycz-

nym zakładom pracy mniej potrzebni. Te relatywne różnice mocy przetargowej niezależnie od różnego typu politycznych okoliczności, mniej lub bardziej malowniczych, które tu pominąłem, uzyskały zwłaszcza w latach 70. i później decydujący wpływ na kształtowanie się relacji płacowych w Polsce Ludowej.

Zwrócimy teraz uwagę na kolejną ważną determinantę zarobków w Polsce Ludowej, mającą związek z politycznymi barierami wejścia na rynek pracy. Z badań wykonanych w latach 70. i 80. wynika, że najważniejszymi czynnikami kształtującymi różnice zarobkowe były: władza ekonomiczna, partyjna przynależność i w znacznie mniejszym stopniu wykształcenie [3]. Wynika stąd sugestia o znacznym zróżnicowaniu zarobków osób z wyższym wykształceniem w zależności od tego, czy zajmowały one kierownicze stanowiska i czy należały do PZPR. Przyjrzyjmy się teraz wynikom badań reprezentatywnych dla ludności dwu miast: Puław i Łodzi.

zarobki inteligenckie przewyższające średnie zarobki robotnicze brały się stąd, że średnia wielkość zarobków inteligenckich była nadwartościowana przez zarobki dyrektorskie, kierownicze i innych członków komunistycznej nomenklatury.

Odnosić zatem należy silne wewnętrzne zróżnicowanie szans specjalistów na rynku pracy, a także relatywną słabość przetargową tej grupy na tle mocy przetargowej robotników.

Obecnie chciałbym poświęcić nieco uwagi zmianom pozycji rynkowej różnych grup pracowniczych, jakie zaistniały po 1989 roku. Informacje dalej zaprezentowane oparte są na wyjątkowo wielkich próbach badawczych i dlatego ich reprezentatywność dla omawianych dalej zjawisk nie podlega dyskusji.

W 1986 roku zarobki osób z wyższym wykształceniem były wyższe od średniej krajowej o 67%, natomiast w roku 1989 o 60%. W 1991 roku wzrosła nieco rozpiętość zarobków, w tym roku zarobki pracowników

z wyższym wykształceniem były bowiem wyższe od przeciętnych o 96%. Podobne zjawiska możemy zaobserwować, jeżeli porównamy stosunek zarobków ludzi z najniższym i najwyższym wykształceniem. I tak, stosunek najwyższych zarobków osób najgorzej wykształconych wynosił w 1986 roku 1-2,22, następnie w 1989 roku 1-1,92, natomiast w roku 1991 1-2,65.

W ostatnich latach Polski Ludowej odpowiedzią na kryzys było podtrzymanie dotychczasowej tendencji do egalitaryzacji dochodów z pracy, natomiast po 1989 zaczęły się one różnicować drogą dowartościowania pracowników o najwyższych kwalifikacjach. Jest to zatem restrukturyzacja typu merytokratycznego. Można się jednak domyślać, że następujący po 1989 roku wzrost zarobków osób z wyższym wykształceniem dotyczył w głównej mierze zarobków osób zatrudnionych w firmach prywatnych, natomiast zarobki pozostałych specjalistów nie rosły równie szybko. Tak czy inaczej, mamy tu do czynienia z restrukturyzacją prokapitalistyczną, o czym przekonuje praktyka krajów o ugruntowanej gospodarce rynkowej, gdzie zarobki są znacznie silniej skorelowane z wykształceniem, niż miało i ma to miejsce w Polsce.

Nawiązując do wcześniejszych rozważań, stwierdzić należy, że po 1989 roku pozycja przetargowa na rynku pracy osób z wyższym wykształceniem wyraźnie wzrosła, co natychmiast spowodowało relatywny wzrost zarobków tej grupy pracowniczej.

Z drugiej jednak strony należy wskazać na czynnik obniżający moc przetargową, a mianowicie na względną nadwyżkę na rynku pracy

**Tabela 4. Rozkład miesięcznych dochodów z pracy w Puławach i Łodzi w latach 80.**

grupy społeczne	średnie dochody z pracy w tysiącach złotych	
	Puławy — 1986 rok	Łódź — 1988 rok
— dysponenti przedsiębiorstw państwowych	39,5	—
— nadzorcy (kierownicy)	24,7	45,2
— specjaliści (nie będący kierownikami)	17,3	34,6
— pracownicy usług i administracyjni	15,7	32,4
— robotnicy produkcyjni	18,5	38,1
— robotnicy obsługujący procesy i urządzenia techniczne	18,8	38,4
— robotnicy nieprodukcyjni	20,9	38,6

Źródło: [3, s. 51].

Rozkład zarobków w Puławach i Łodzi stanowi dobitne potwierdzenie tezy o relatywnie niskiej mocy przetargowej specjalistów. Widzimy bowiem, że w drugiej połowie lat 80., zarówno w Puławach, jak i w Łodzi, zarobki pracowników z wyższym wykształceniem, nie będących kierownikami były niższe od zarobków wszystkich trzech grup robotniczych. Oznacza to mniej więcej tyle, że uzyskiwane w badaniach średnie

**Tabela 5. Poziom wykształcenia a zarobki roczne w latach 1986-1991 (w tys. zł)**

wykształcenie	1986	1989	1991
— podstawowe	139	1454	8962
— zasadnicze zawodowe	229	1995	13.068
— średnie	214	2036	14.982
— wyższe	309	2792	23.717
przeciętnie w populacji	185	1765	12.095
liczebność próby badanej	58.562	66.611	63.706

Źródło: GUS, materiały zamawiane przez Europejski Instytut Rozwoju Regionalnego i Lokalnego UW.

osób o danych kwalifikacjach. Zakładając, że wskaźnikiem owej nadwyżki może być stopa bezrobocia, stwierdzić należy, że sytuacja osób z wyższym wykształceniem na tle innych uczestników rynku pracy wygląda dość korzystnie. Dla ilustracji przyjrzyjmy się wskaźnikom bezrobocia wśród absolwentów szkół różnych typów w 1991 roku. Przeciętny wskaźnik bezrobocia dla ogółu absolwentów wynosił wtedy 44,7%, dla absolwentów szkół wyższych – 27,6%, natomiast dla absolwentów średnich szkół zawodowych – 59%, zasadniczych zawodowych – 48,7% i liceów – 19% [1, s. 103].

Kończąc te rozważania, chciałbym zwrócić uwagę na zniknięcie, po 1989 roku, politycznej bariery wejścia na rynek pracy, polegającej na tym, że wyższe pozycje kierownicze w firmach państwowych mogły być osiągnięte w zasadzie tylko przez członków partii rządzącej.

Janusz T. Hryniewicz

#### BIBLIOGRAFIA

- [1] ADAMCZYK F., GIEORGICA J. P., MASEWICZ W., *Rynek pracy w Polsce*, Warszawa 1992.
- [2] BESKID L., KOŁOSI T., *Różnice w zamożności w Polsce i na Węgrzech* [w:] *Nierówności społeczne w Polsce i na Węgrzech*, pod red. T. Kolosiego i E. Wnuka-Lipińskiego, Wrocław 1984.
- [3] HRYNIEWICZ J. T., *Pozycje społeczne i nierówności w społecznościach lokalnych*, „Studia Socjologiczne”, nr 2/1989.
- [4] MACH B. W., *Ruchliwość społeczna w Polsce 1945-1990*, „Przegląd Socjologiczny”, tom XXXIX, 1991.
- [5] MACHONIN P., *Post-Communist Transformation in the Social and Political Sphere in the Czech Republic*, maszynopis powielony, Instytut Socjologii Czeskiej Akademii Nauk, Praga, wrzesień 1993.
- [6] MACIEJA J., *Oświata to dobry biznes*, „Gazeta Wyborcza”, 29 listopada 1993.
- [7] MARCEAU J., *Class and Status in France, Economic Changes and Social Immobility 1945-1975*, Oxford 1977.
- [8] ŚLABEK H., *Rewolucja polska – studia rozwoju i charakter (1944-1970)*.
- [9] SŁOMCZYŃSKI K. M., *Zróżnicowanie społeczno-zawodowe i jego korelacje*, Wrocław 1972.

Autor jest pracownikiem naukowym Instytutu Rozwoju Regionalnego i Lokalnego Uniwersytetu Warszawskiego.

Mieczysław Ciurla, Marian Hopej

## Kilka uwag o etyce menedżerów

Według opinii wielu Polaków postępowanie naszych menedżerów dość często jest nieetyczne. Zdaniem większości respondentów ośrodka badania opinii publicznej Polonia, polscy kierownicy z wyższych szczebli zarządzania zachowują się naganie, bowiem: doszli do dużych pieniędzy dzięki znajomościom, układom politycznym i łapówkom<sup>1)</sup>.

Należy jednak podkreślić, że niewłaściwe (z etycznego punktu widzenia) działania menedżera są nie tylko naszą rodzimą specjalnością. Na przykład badania R. Baumharta wskazują, że w amerykańskich przedsiębiorstwach bywają stosowane przez kierowników pewne „nieczyste” praktyki<sup>2)</sup>. Ich istnienie ujawniają również przeprowadzone kilkanaście lat później badania St. N. Breunera i E.A. Molandera<sup>3)</sup>.

Niemieckie studia z 1986 r. (badaniami objęto 530 kierowników) wskazują z kolei, że zwłaszcza młodsza generacja menedżerów jest zorientowana „oportunistycznie”. Charakterystycznymi cechami takiej postawy są:

- egocentryzm,
- poszukiwanie sukcesu za wszelką cenę; jego osiągnięcie wymaga czasami „specjalnych” środków – twierdzili respondenci,
- materialno-hedonistyczne nastawienie, zgodnie z którym należy sobie urządzać życie tak miło i przyjemnie, jak to jest tylko możliwe,
- przekonanie, że moralność to czysto subiektywna sprawa. Moje „ja” jest ostateczną instancją rozstrzygania między dobrem a złem – podkreślali ankietowani<sup>4)</sup>.

W świetle badań G. Zinkhana, M. Bisesi i M. J. Saxtona w zasadzie taka sama postawa charakteryzuje również amerykańskich studentów – przyszłych menedżerów. Okazało się ponadto, że ich skłonność do indywidualizmu i egoizmu była silniejsza niż wśród młodych menedże-

rów, już zatrudnionych w amerykańskich przedsiębiorstwach<sup>5)</sup>.

Wszystkie przedstawione wyżej wyniki badań rysują dość pesymistyczny obraz moralnych kwalifikacji menedżerów. Z drugiej jednak strony są badania, których wyniki są bardziej optymistyczne. Należą do nich m.in. studia T. M. Jonesa i F. H. Gautschiego III. Nastrajają one optymistycznie przede wszystkim dlatego, że amerykańskie studentki kierunków ekonomicznych wykazały niezależność w myśleniu oraz podkreślały konieczność brania pod uwagę przy podejmowaniu decyzji kierowniczych „dobra ogółu zatrudnionych”<sup>6)</sup>.

Podejmując próbę wyraźniejszego określenia ujawnionych przez badania empiryczne moralnych kwalifikacji menedżerów R. P. Nielsen zaproponował, opierając się na koncepcjach H. Arendt, typologię menedżerów. Wyróżnił mianowicie trzy typy menedżerów, które w alegorycznej aluzji określił jako „Eichmann”, „Ryszard III” i „Faust”<sup>7)</sup>.

Jak wiadomo, H. Arendt scharakteryzowała „Eichmanna” jako przeciętnego obywatela, który dążył do wypełniania swoich obowiązków, nie zważając na moralne konsekwencje swoich czynów. Sumiennie realizował przydzielane zadania, nie próbując nawet zastanawiać się nad tym, co robi.

„Eichmann” reprezentuje ten typ menedżera, którego w ogóle nie interesuje moralna strona podejmowanych działań. Dąży do technicznej doskonałości w realizacji zadań, bez oglądania się na etyczną jakość swoich czynów. Jest to menedżer technicznie sprawny, lecz moralnie bezymysłny.

Drugi typ menedżera – „Ryszard III” – jest zdolny do rozróżniania dobra i zła. Gotów jest jednak sięgać po nieetyczne działania po to, aby osiągnąć osobiste korzyści. Są one



dla niego w zasadzie jedynym kryterium oceny w podejmowaniu decyzji kierowniczych.

„Faust” reprezentuje natomiast typ menedżera stosującego naganne środki w celu osiągnięcia dobra. Dla „Fausta” — jak wiadomo — dobrem była wiedza i miłość. Były one tak dla niego ważne, że nie zawahał się zawrzeć paktu z diabłem. Moralną regułą była dla niego maksyma: „dobry cel uświęca czasami złe środki”.

Menedżerowie działający zgodnie z tą maksymą tak silnie się często identyfikują ze swoimi zadaniami, że negatywne skutki własnych działań wydają im się sprawą drugorzędną. Tam zaś, gdzie istnieje możliwość wyboru środków działania, należy się zawsze liczyć z niebezpieczeństwem nieetycznych decyzji kierowniczych<sup>8)</sup>.

Trzem wymienionym wyżej typom menedżerów R. P. Nielson przeciwstawia typ idealnego menedżera, tzw. obywatela organizacji. Ogólnie biorąc, jest to człowiek stawiający sobie w pracy bardzo wysokie wymagania etyczne. Podejmowane przez niego decyzje kierownicze są zawsze oceniane z punktu widzenia etycznych kryteriów<sup>9)</sup>.

Nie ulega chyba wątpliwości, że na miano „obywatela organizacji” zasługiwałby np. Ignacy Rzecki, bohater utworu B. Prusa. Z jednej strony wiedział on doskonale co jest dobre, a co złe, z drugiej zaś obca mu była maksyma „Fausta”. Można być także pewnym, że wysokie wymagania etyczne stawiałby nie tylko sobie, ale także innym. Wszelkie zło w organizacji byłoby przez niego z pewnością zwalczane.

Czy należy coś robić, aby nasi menedżerowie coraz bardziej przypominali „obywatela organizacji”? Odpowiedź jest oczywiście twierdząca, gdyż już A. Smith podkreślał, że gospodarka rynkowa jest zdolna do funkcjonowania jedynie na fundamencie wspólnie podzielanych wartości, takich jak konieczność dotrzymywania zobowiązań, respekt dla partnera rynkowego itd.<sup>10)</sup>.

Co należy zatem robić? Wydaje się, że między innymi należy intensywniej prowadzić badania nad etyką biznesu i wyniki prac prezentować zarówno studentom, jak i kadrze kierowniczej przedsiębiorstw oraz administracji państwowej. Nasi menedżerowie powinni wiedzieć jak daleko idące są skutki ich ewentualnych nieetycznych działań. Powinni znać źródła takich działań, orientować się w założeniach kształtowania struktur organizacyjnych, zmniejszających ryzyko podejmowania niewłaściwych z etycznego punktu widzenia decyzji kierowniczych, wiedzieć czy i jak można korygować kulturę organizacyjną, aby ludziom żyło się w organizacji dobrze etc.

Intensywniejsze studia w zakresie etyki biznesu nie spowodują, oczywiście, natychmiastowej poprawy opinii o naszych menedżerach. Mogą jednak przyczynić się do większego ich zainteresowania tą problematyką, które jest obecnie, jak się wydaje, niewielkie. Dzieje się tak między innymi chyba dlatego, że badania te rozwijają się jeszcze u nas dość wolno.

Mieczysław Ciurla, Marian Hopej

## PRZYPISY

- <sup>1)</sup> „Gazeta Wyborcza”, 28 maja 1993 r.
- <sup>2)</sup> R. BAUMHART, *How Ethical Are Businessmen*, „Harvard Business Review”, Vol. 39 (1961), cyt. za: H. Steinmann, A. Löhr, *Grundlagen der Unternehmensethik*, Verlag C.E. Poeschel, Stuttgart 1992, s. 45.
- <sup>3)</sup> St. N. BREUNER, E. A. MOLANDER, *Is the Ethics of Business Changing?*, „Harvard Business Review”, Vol. 55 (1977), cyt. za: H. Steinmann, A. Löhr, op. cit. s. 45.
- <sup>4)</sup> F. KAUFMAN, W. KERBER, W. ZUKHNER, *Ethos und Religion bei Führungskräften*, Eine Studie im Auftrag des Arbeitskreises für Führungskräfte in der Wirtschaft, München 1986, s. 25 i następne.
- <sup>5)</sup> G. ZINKHAN, M. BISESI, M. J. SAXTON, *MBA's Changing Attitudes Toward Marketing Dilemmas: 1981-1989*, „Journal of Business Ethics”, Vol. 8 (1989), cyt. za: H. Steinmann, A. Löhr, op. cit. s. 49.
- <sup>6)</sup> T. M. JONES, F. H. GAUTSCHI III, *Will the Ethics of Business Change? A Survey of Future Executives*, „Journal of Business Ethics”, Vol. 7 (1988), cyt. za: H. Steinmann, A. Löhr, op. cit., s. 49-50.
- <sup>7)</sup> R. P. NIELSEN, *Arendt's Action Philosophy and the Manager as Eichmann, Richard III, Faust, or Institution Citizen*, „California Management Review”, Vol. 26 (1983/1984), cyt. za: H. Steinmann, A. Löhr, op. cit., s. 50.
- <sup>8)</sup> Por. H. STEINMANN, A. LÖHR, op. cit., s. 51-52.
- <sup>9)</sup> R. P. NIELSEN, cyt. za: H. Steinmann, A. Löhr, op. cit., s. 53.
- <sup>10)</sup> A. SMITH, *The Theory of Moral Sentiments*, London 1759, cyt. za: A. Löhr, *Unternehmensethik und Betriebswirtschaftslehre*, Verlag für Wissenschaft und Forschung, Stuttgart 1991.

Autorzy są pracownikami naukowymi Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej.

*Dokończenie ze str. 15*  
rozwiązań optymalnych na rozwiązania zadowalające. Podstawowym problemem analizy przestaje być problem wyboru modelu wyjaśniającego, a staje się nim zagadnienie procedury postępowania badawczego, pozwalającego na odkrycie materialnych, strukturalnych i społecznych uwarunkowań, które ograniczają i określają zakres swobody i racjonalności pracowników, a w konsekwencji również odkrycie sensu ich obserwowanych zachowań. Rozwinięcie tych koncepcji racjonalności znalazło wyraz w pracach H. Leibensteina i M. Croziera.

Te nowe obszary racjonalności w formułowaniu i realizacji strategii przedsiębiorstwa nie mają charakteru konkurencyjnego, ale uzupeł-

niają się, pogłębiając zakres racjonalizacji. Racjonalność globalna, ograniczona i proceduralna mają wyraźnie charakter społeczny: od wymiaru ludzkiego, grupowego, lokalnego do ogólnoludzkiego. Uwzględnienie ich w planowaniu rozwoju przedsiębiorstwa zwiększa realność i skuteczność realizacji jego strategii oraz przyczynia się do podniesienia poziomu jej racjonalności ekonomicznej.

Leon Jakubów

## PRZYPISY

- <sup>1)</sup> A. K. KOŹMIŃSKI, K. OBŁÓJ, *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1989, s. 123, 127.
- <sup>2)</sup> M. BARTNICKI, R. KRYŚ, J. STACHOWICZ, *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw*, Ossolineum, Wrocław 1988, s. 160.

- <sup>3)</sup> T. KOTARBIŃSKI, *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław 1969, s. 134.
- <sup>4)</sup> J. PAJESTKA, *Prolegomena globalnej racjonalności człowieka*, PAN, INE, Studia i Materiały, zesz. 20, Warszawa 1989.
- <sup>5)</sup> J. STACEWICZ, *Racjonalność gospodowania a współczesne wyzwania rozwojowe*, PWE, Warszawa 1988, s. 19.
- <sup>6)</sup> G. MARCH, H. A. SIMON, *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 1964, s. 221.
- <sup>7)</sup> J. H. KOZŁOWSKI, *Problematyka racjonalności w twórczości H. A. Simona [w:] Współczesna burżuazyjna myśl ekonomiczna w poszukiwaniu alternatyw*, PAN, INE, Studia Ekonomiczne, zesz. 23, Ossolineum, Wrocław 1990, s. 25.

Autor jest adiunktem w Katedrze Ekonomiki i Polityki Przemysłowej Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

Bogusław Kapcia

# Kierunki zmian we współczesnej kooperacji

Punktem wyjścia dla uchwycenia zmian we współczesnej kooperacji są dwa procesy: rozszerzania obszarów oraz różnicowania form kooperacji przedsiębiorstw, które składają się na proces dywersyfikacji typów kooperacji. Jednym z procesów, oddziałującym na proces rozszerzenia obszarów i różnicowania form kooperacji przedsiębiorstw, jest intensyfikacja konkurencji. Intensyfikacja konkurencji przejawia się m.in. poprzez wzrost liczby konkurentów na poszczególnych rynkach, rozszerzenie zachowań konkurencyjnych na wszystkie sfery aktywności firmy oraz wzrost stopnia skomplikowania metod konkurencji. Rozważając kierunek zmian w obszarach i formach kooperacji, na uwagę zasługuje zmiana ich charakteru względem misji przedsiębiorstwa: stały się one jednym z istotnych elementów strategicznych działań przedsiębiorstw jako efekt nasilenia konkurencji. Związki strategiczne definiowane są jako relacje oparte na umowie dwóch lub więcej firm z zamiarem osiągnięcia wspólnego celu lub/i dzielenia posiadanych zasobów lub/i prowadzenia wspólnej działalności [1]. Wśród związków tych wymienia się m.in. umowy dotyczące wyłączności praw produkcji lub marketingu, wymianę technologiczną i wspólne prace B+R. Cechą wyróżniającą tego typu związki jest fakt, że żadna ze stron nie otrzymuje gotówki w wyniku wspólnej działalności — wszyscy zaangażowani partnerzy są aktywni i wnoszą różnego rodzaju zasoby. Związki strategiczne mogą przyjmować formę niekapitałową lub kapitałową. Przykładami kapitałowych form strategicznych związków pomiędzy przedsiębiorstwami są wspólne przedsięwzięcia kapitałowe (np. *joint venture*). Podejmowane są one między innymi w celu dziele-

nia (tzn. obniżenia) rozwojowych i produkcyjnych kosztów oraz w celu penetracji nowych rynków [2]. Strategiczne związki kooperacyjne oferują szeroki potencjał rozwojowy dla współpracujących firm. Jest to szczególnie widoczne w perspektywie wyzwania, przed jakim stoją współczesne firmy w postaci rosnących kosztów i ryzyka w obszarze B+R, produkcji, finansowania oraz pozyskiwania nowych rynków. Do tradycyjnych dwóch pytań dołączone zostało pytanie: czy powinniśmy włączać inne firmy w naszą działalność. Coraz częściej odpowiedzią na to pytanie jest pozytywna — z uwagi na możliwość pozyskania poprzez zaawansowane typy kooperacji wysokiej technologii *know-how*, technik marketingowych, oraz innych trudno uchwytanych aktywów (*intangible assets*).

Spśród obszarów kooperacji, oprócz tradycyjnego zasilania w wyroby kooperacyjne, wymienić można: transport, działalność remontową, inwestycje, marketing, zasoby ludzkie, zespoły badawczo-rozwojowe itp. Główną nowością w zakresie form współpracy kooperacyjnej jest podejmowanie wspólnych przedsięwzięć o zaawansowanym charakterze organizacyjnym, angażujących różne aktywa partnerów. Do nowych form kooperacji zaliczyć można wymianę informacji, np. w postaci *know-how*, *franchising*, konsorcjum, *joint venture*. Na przykład liczba spółek typu *joint venture* w Polsce w 1990 roku wynosiła 853, w roku 1991 już osiągnęła liczbę 2099 (wzrost o 246,1%) [3]. Kombinacja obszarów i form kooperacji pozwala opisać typy kooperacji, którą ze względu na nową charakterystykę nazwać możemy kooperacją współczesną.

W tablicy nr 1 zaprezentowano wybrane obszary i formy, w których

może wystąpić współpraca kooperacyjna. Nie jest to pełna lista potencjalnych obszarów i form, gdyż kooperacja z uwagi, m.in. na swoją trwałość, charakteryzuje się dużym stopniem indywidualności związków. Co z kolei wymusza na próbach naukowego uchwycenia zmian zachodzących we współpracy kooperacyjnej dostosowania zabiegów modelowania rzeczywistości, a tym samym rezygnowania ze szczegółowości. Przykładami typów kooperacji współczesnej mogą być typy kooperacji tradycyjnej oraz nowe, niespotykane wcześniej przykłady współpracy. Jako przykłady nowych typów, których formą dominującą jest wymiana informacji, wymienić można wspólne prace badawczo-rozwojowe, wspólne badania rynku zaopatrzeniowego, wspólne wypracowywanie standardów dotyczących nowych wyrobów lub *know-how* (np. współpraca nad systemami przekazu telewizyjnego: PAL lub SECAM, prace nad standardem zapisu cyfrowego, prace nad komputerowymi systemami operacyjnymi itp.), wspólne badania marketingowe. Forma poddostaw w obszarze B+R wystąpić może, gdy podwykonawcy opracowują części projektu, które są koordynowane przez generalnego wykonawcę. Poddostawy w obszarze marketingu przejawiać się mogą wspólnym korzystaniem z tego samego kanału dystrybucyjnego, wymagającym uzgodnień co do czasu, wielkości dostaw, przedmiotu dostaw, formy pakowania itp. Koprodukcja jest formą współpracy, w której partnerzy zgadzają się co do wspólnego rozwoju i/lub produkcji wyrobu lub grupy wyrobów, w celu sprzedaży na rynkach partnerów lub na rynkach trzecich. Koprodukcja może tworzyć różne typy w zależności od obszaru współpracy. Może

być to produkcja prototypów, wspólne przygotowywanie i przeprowadzanie kampanii reklamowych jako przykłady typów nowych lub kompletacja, współpraca technologiczna i kooperacja pełna jako typy kooperacji tradycyjnej. Najczęstszymi formami *franchisingu* są: typ przemysłowy, usługowy lub dystrybucyjny [4]. *Franchising* przemysłowy polega na tym, że *franchisee* wytwarza produkty zgodnie z instrukcjami *franchisora* i sprzedaje je pod znakiem firmowym *franchisora*. Jeśli *franchisee* oferuje usługi pod biznesową nazwą lub znakiem handlowym *franchisora* i według jego instrukcji mamy do czynienia z *franchisingiem* usługowym. *Franchising* dystrybucyjny występuje, gdy *franchisee* sprzedaje pewne produkty w sklepie noszącym nazwę firmy *franchisora* i według metod handlowych rozwiniętych przez *franchisora*. Ten typ kooperacji ma dwie odmiany. Jedną sytuacją, kiedy produkty są wytwarzane przez/lub według specyfikacji *franchisora* oraz sprzedawane pod jego nazwą handlową lub znakiem firmowym. Drugą, kiedy produkty są selekcjonowane według kryteriów zdefiniowanych przez *franchisora* i sprzedawane pod swoim oryginalnym znakiem handlowym. Konsorcjum jest formą współpracy kilku przedsiębiorstw, utworzoną, aby osiągnąć ściśle określony cel, który nie jest możliwy do osiągnięcia przez pojedynczą firmę. Po osiągnięciu celu konsorcjum przestaje istnieć. *Joint venture* jest zaawansowaną organizacyjnie formą kooperacji, której istotą jest utworzenie odrębnej organizacyjnie i prawnie jednostki, realizującej cele przedsiębiorstw, które ją utworzyły („rodziców”) lub zmierzającą do celów komplementarnych względem celów „rodziców”.

Zmiany dotyczące kooperacji przejawiają się m.in. poprzez wzbogacenie dotychczasowych typów kooperacji oraz pojawienie się całkowicie nowych typów. Na przykład powszechnie stosowana kooperacja producenta finalnego z dostawcami zmienia swój czysto produkcyjny charakter. Wzrost integracji konkurencyjnego otoczenia zmusza wiele firm chcących czerpać korzyści

z krótszych cykli życia produktów, do większego nacisku na innowacyjność i jakość produktu oraz elastyczność i szybkość dostosowania się do nagłych zmian w zachowaniu konkurentów. Efektem tego jest aktywne włączanie dostawców w projektowanie i wytwarzanie produktów. Przykładami takich zachowań mogą być związki kooperacyjne takich firm, jak: General Electric, AT&T, General Motors z ich dostawcami [6]. Czynnikiem mającym kluczowe znaczenie w tego typu wzbogaceniu związków kooperacyjnych są koszty jednostkowe oraz jakość produktu. Poprzednio, funkcją zakupów była redukcja kosztów, bowiem otoczenie dostawców było stabilne, a zmiany technologiczne i zmiany w sytuacji konkurencyjnej firmy – powolne. Aktualnie zakupy są źródłem zysku i charakteryzują się:

- rosnącym zwróceniem uwagi na jakość produktów,
- naciskiem na B+R i
- w efekcie nawiązaniem ścisłych związków kooperacyjnych z dostawcami.

Wyniki badań empirycznych działalności firm w Wielkiej Brytanii i Niemczech wskazują, iż kooperacja zarówno z dostawcami, jak i odbiorcami jest jednym ze sposobów pozyskiwania elementów strategicznych, a wśród nich np. dostępu do *know-how* [7]. Różne typy kooperacji mogą stać się sposobami przezwycięzania niektórych barier wzrostu firm. Bariery te mają przede wszystkim charakter krajowy, to znaczy bariery te różnią się w poszczególnych krajach. Jako bariery na rynku brytyjskim wymieniana się przykładowo trudności w pozyskiwaniu kapitału i funduszy na inwestycje, trudności w pozyskiwaniu licencji oraz niedostateczną liczbę kadry posiadającej kluczowe umiejętności. Firmy niemieckie jako bariery wzrostu postrzegają, między innymi, trudności w uzyskiwaniu patentów i licencji, restrykcje importowe i protekcyjnistyczne oraz niezbędność inwestowania w kapitałochłonne inwestycje [6]. Z uwagi na tak zróżnicowany charakter barier wzrostu w poszczególnych krajach, kooperacja pomiędzy firmami różnych krajów stała się niemal równie powszechna, jak kooperacja krajowa.

Wraz ze wzrostem liczby nawiązywanych umów kooperacyjnych następuje równocześnie istotne ich skomplikowanie [8]. Na przykład umowy na dostawę kompletnych zakładów produkcyjnych automatycznie zawierają zakupy licencji i uzgodnienia w zakresie usług lub współpracy menedżerskiej [9].

Drugim kierunkiem zmian w zakresie typów kooperacji jest powstawanie nowych jej typów, nie związanych bezpośrednio z procesem zaopatrzenia i produkcji lub/i mających niespotykaną wcześniej formę. Powodem opanowania nowych obszarów działalności przedsiębiorstwa przez współpracę kooperacyjną jest m.in. proces nasilania się konkurencji między firmami oraz związany z tym proces intensyfikacji wysiłku innowacyjnego. Efektem tego jest kooperacja np. w zakresie marketingu oraz B+R. Nowością jest również to, że kooperacja przybiera nowe formy, jak na przykład wspomniany wcześniej *franchising* czy *joint venture*. O ile *franchising* jest typem kooperacji cechującym się nowością – zarówno pod względem formy, jak i obszaru, w którym występuje, o tyle *joint venture* jest nową formą, występującą zarówno w obszarach tradycyjnych, jak i nowych. *Joint venture* może być tworzone w celu kooperacji produkcyjnej lub dla realizacji potrzeb zaopatrzeniowych partnerów oraz może zostać utworzone dla prowadzenia wspólnych badań nad rozwojem (B+R) lub dla prowadzenia wspólnego marketingu wyrobów obu partnerów lub wspólnego wyrobu.

Istotną dalszą nowością współczesnej współpracy kooperacyjnej jest pojawienie się kooperacji również pomiędzy konkurentami, a nie jak dotychczas jedynie pomiędzy dostawcami i producentami finalnymi. Zmiana ta powodowana jest m.in. zaostreniem się konkurencji i wzrostem skali przedsięwzięć, wykraczających poza możliwości jednej firmy.

Na uwagę zasługuje również to, że wraz ze wzrostem złożoności typów kooperacji (tzn. wraz z rozwojem w kierunku kooperacji współczesnej) następuje wzrost wzajemnej zależności partnerów [10]. Zjawisko to jest zrozumiałe, jeśli uwzględnimy



Tabela 1. Przykłady typów kooperacji współczesnej jako kombinacji obszarów i form kooperacji

Typy kooperacji		OBSZAR KOOPERACJI			
		B+R	Zaopatrzenie	Produkcja lub usługi	Marketing
F o r m a  k o o p e r a c j i	Wymiana informacji	np. wspólne prace badawczo-rozwojowe	np. wspólne badania rynku zaopatrzeniowego	np. wspólne wypracowywanie standardów lub <i>know-how</i>	np. wspólne badania marketingowe
	Poddostawy	np. współpraca wykonawcy generalnego z podwykonawcami części projektu	np. współpraca prod. finalnego z dostawcami	np. kooperacja wahałowa	np. wspólne korzystanie z tego samego kanału dystrybucji
	Koprodukcja	np. wspólna produkcja prototypów	np. kompletacja lub współpraca technologiczna	np. kooperacja pełna	np. wspólne przygotowywanie kampanii reklamowych
	<i>Franchising</i>	np. <i>franchising</i> dotyczący metod badawczych	np. <i>franchising</i> zaopatrzeniowy	np. <i>franchising</i> przemysłowy lub usługowy	np. <i>franchising</i> dystrybucyjny
	Konsorcjum	np. wspólna budowa elektrowni atomowej	np. wspólna organizacja dostaw	np. wspólna produkcja unikalnego pojazdu	np. wspólne tworzenie kanału dystrybucyjnego
	<i>Joint venture</i>	np. utworzenie ośrodka badawczego	np. utworzenie wspólnego dostawcy	np. utworzenie producenta finalnego	np. utworzenie wspólnej sieci handlowej

Źródło: Opracowanie własne z wykorzystaniem pomysłu J. Olszyńskiego [5].

Tabela 2. Wymiary dynamiki zmian we współczesnej kooperacji

Kierunki zmian	Kooperacja tradycyjna	Współczesna kooperacja
cele kooperacji	cele produkcyjne	cele strategiczne obejmujące wszystkie sfery firmy
poziom decyzyjny	kierownictwo produkcji	kierownictwo strategiczne
funkcje kooperacji	zapewnienie dostaw elementów i usług	zapewnienie dostaw elementów i usług, zdobycie przewagi konkurencyjnej, obniżenie ryzyka
złożoność związków	związki proste: ● bilateralne ● jeden obszar współpracy ● ograniczone zróżnicowanie form	związki skomplikowane: ● podmiotowo (wielostronne) ● przedmiotowo (różne obszary) ● procesowo (różne formy)
przedmiot kooperacji	produkty lub usługi	produkty, usługi oraz często również aktywa nieuchwytne
kierunki aktywności kooperacyjnej	związki wertykalne, których podstawą były więzi produktowe	związki wertykalne, horyzontalne i przekrojowe, których podstawą jest komplementarność aktywów strategicznych
charakter związków	związki organizacyjno-techniczne	związki organizacyjno-techniczne, związki kapitałowe, informacyjne

Źródło: Opracowanie własne.

rozwoju kooperacji na uwagę zasługują (tabela 2) m.in.:

- zmiana celów, dla których realizowana jest kooperacja, tzn. przejście z celów produkcyjnych o charakterze operacyjnym na cele strategiczne, obejmujące nie tylko produkcję, ale i pozostałe obszary aktywności przedsiębiorstwa,
- zmiana poziomu decyzyjnego, na którym podejmowane są decyzje o kooperacji, tzn. przejście od kierownictwa produkcji ciężaru podejmowania decyzji i odpowiedzialności za nią przez kierownictwo strategiczne firmy,
- zmiana funkcji kooperacji, np. zdobycie przewagi konkurencyjnej, obniżenie ryzyka przedsięwzięcia,
- zmiana stopnia złożoności związków kooperacyjnych: wielkość obszarów, partnerów i skomplikowane formy współpracy,
- zmiana w przedmiocie kooperacji: dotyczyć może patentów, znaków towarowych i firmowych, *know-how*, rozwiązań organizacyjnych, kadry specjalistycznej itp.
- zmiana w kierunkach aktywności kooperacyjnej: nie tylko kooperacja wertykalna, ale również horyzontalna i poprzeczna, co oznacza między innymi kooperację między konkurentami. Konkurenci zwykle kooperują w obszarach, które nie stanowią pola dla ich bezpośredniej konkurencji, a częstym powodem do utwo-

fakt, iż typy kooperacji współczesnej odnoszą się do takich obszarów, jak B+R i marketing oraz występują w formie np. *joint venture*, która

angażuje partnerów nie tylko organizacyjnie, ale i kapitałowo.

Zatem spośród istotnych kierunków zmian zachodzących w procesie

zenia tego rodzaju związku jest poczucie zagrożenia strategicznych pozycji obu partnerów ze strony trzeciego, silnego konkurenta. W tym przypadku, siła trzeciego konkurenta bywa na tyle duża, iż żadna z firm samodzielnie nie potrafi stawić mu czoła lub konfrontacja dla słabszej firmy obarczona jest zbyt dużym ryzykiem. Oprócz tego, kooperacja występuje pomiędzy firmami z różnych sektorów oraz pomiędzy firmami usytuowanymi na różnych poziomach procesu produkcyjnego produktu,

● zmiana w charakterze związków, np. związki o charakterze informacyjnym i kapitałowym.

Dodatkowo, zmianom tym towarzyszą takie zjawiska, jak:

▲ rozszerzenie horyzontu czasowego podejmowanych wspólnych przedsięwzięć, co związane jest z włączeniem do kooperacji związków kapitałowych,

▲ wzrost skali tychże przedsięwzięć, co związane jest m.in. ze strategiczną dla firmy rolą kooperacji,

▲ wzrost zasięgu, skali częstotliwości kooperacji międzynarodowej; co wiąże się m.in. z globalizacją działań strategicznych firm.

Bohusław Kapcia

## BIBLIOGRAFIA

- [1] TEECE D. J., *Competition and Cooperation in Technology Strategy*, School of Business Administration, University of California at Berkeley, January 1989, maszynopis powielony.
- [2] LEI D., *Strategies for Global Competition*, „Long Range Planning”, vol. 22, no 1, Feb. 1989.
- [3] *Zmiany w poziomie koncentracji produkcji przemysłowej w latach 1989-1991*, Studia i analizy statystyczne, GUS, Warszawa 1992.
- [4] *Sixteenth Report on Competition Policy*, Commission of the European Communities, Brussels, Luxembourg 1987.
- [5] OLSZYŃSKI J., *Kooperacja przemysłowa w gospodarce kapitalistycznej. Aspekty teoretyczne*, SGPiS, Warszawa 1989.
- [6] PEARSON J. N., GRITZMACHER K. J., *Integrating Purchasing into Strategic Management*, „Long Range Planning”, vol. 23, no 3, June 1990.
- [7] TAYLOR B., GILINSKY A., HILMI A., HAHN D., GRAB U., *Strategy and Leadership in Growth Companies*, „Long Range Planning”, vol. 23, no 3, June 1990.
- [8] YOUNG S., HAMILL J., WHEELER C., DAVIES J. R., *International Market Entry and Development. Strategies and Management*, Prentice Hall 1989.
- [9] OMAN C., *New Forms of Investment in Developing Countries*, OECD, Paris 1984.
- [10] HAGEDOORN J., *Organizational modes of inter-firm co-operation and technology transfer*, „Technovation”, vol. 10, no 1, 1990.

Autor jest doktorem w Katedrze Logistyki Ekonomicznej Akademii Ekonomicznej w Katowicach.

Barbara Jonczyk, Helena Ogrodnik

# Ubezpieczenia w ujęciu funkcjonalnym

Popyt na ochronę ubezpieczeniową w Polsce kształtuje się na stosunkowo niskim poziomie. Uwarunkowane jest to wieloma czynnikami, wśród których największe znaczenie mają ograniczone zasoby finansowe ludności oraz słaba kondycja finansowa wielu podmiotów gospodarczych. Dodatkowe ograniczenia popytu wynikają z przesłanek pozaekonomicznych. Brak jest ogólnej wiedzy na temat istoty ubezpieczeń, mechanizmu ich funkcjonowania, a przede wszystkim korzyści, jakie można uzyskać z usługi ubezpieczeniowej.

Istotą ubezpieczenia jest rozłożenie ciężaru ryzyka na wiele podmiotów, którym ono zagraża. Zasadnicza funkcja ubezpieczeń, zwana kompensacyjną, wywodzi się z ich istoty i polega na podziale ryzyka i konsekwencji jego wystąpienia pomiędzy wiele podmiotów narażonych na dane ryzyko. Oznacza to, że ubezpieczone podmioty, które poniosły straty w wyniku zdarzeń losowych, otrzymują kompensatę strat ze środków zgromadzonych, ze składki ubezpieczeniowych podmiotów narażonych na ryzyko wystąpienia podobnych strat. Realizując tę funkcję ubezpieczenia dostarczają środków finansowych na odtworzenie zniszczonego majątku, wyrównanie poniesionych strat, udzielają pomocy materialnej osobom, które odczuły negatywne skutki zdarzeń losowych objętych ubezpieczeniem.

Specyficzną funkcją ubezpieczeń jest funkcja prewencyjna. Na prewencję ubezpieczeniową składają się środki i działania zarówno o charakterze finansowym, jak i techniczno-ubezpieczeniowym.

Finansowanie działalności prewencyjnej jest zróżnicowane pod względem formy, rozmiaru i ukierunkowania. Środki na finansowanie działalności prewencyjnej uzys-

kiwane są z różnych źródeł. Zasadnicza ich część pochodzi z obowiązkowych wpłat ubezpieczycieli i wynika z przepisów prawnych regulujących ich gospodarkę finansową. Oprócz tego, źródłem finansowania są też dobrowolne odpisy z zysku ubezpieczycieli, którzy w ten sposób chcą wpłynąć na zmniejszenie liczby wypadków ubezpieczeniowych i obniżenie wypłacanych odszkodowań i świadczeń.

Działalność prewencyjna ukierunkowana jest na finansowanie badań naukowych i wdrażanie rozwiązań technicznych, mogących przyczynić się do zmniejszenia szkodowości, a także na finansowanie doraźnych działań o charakterze profilaktycznym.

Do prawidłowej realizacji celów prewencyjnych stosowanych jest również wiele innych środków o charakterze techniczno-ubezpieczeniowym. Zakłady ubezpieczeniowe, ustalając ogólne warunki ubezpieczeń, określają wymogi dotyczące stanu bezpieczeństwa obiektów stanowiących przedmiot ubezpieczenia, a także zobowiązują ubezpieczonych do podjęcia — pod rygorem utraty prawa do odszkodowania — działań mających na celu zmniejszenie rozmiaru szkód i zabezpieczenia zagrożonego mienia<sup>1)</sup>. Koszty poniesione w związku z realizacją tych działań przejmują na siebie ubezpieczyciele.

Stan bezpieczeństwa ubezpieczonych obiektów podlega kontroli ze strony ubezpieczycieli nie tylko w momencie zawierania umowy ubezpieczeniowej, lecz także w trakcie trwania stosunku ubezpieczeniowego. Kontroli tej nie należy jednak utożsamiać z realizacją funkcji kontrolnej ubezpieczeń, która przejawia się w stałym monitoringu przepływów finansowych w obszarze działalności ubezpieczycieli i wnioskow-

waniu na tej podstawie o przebiegu realnych zjawisk gospodarczych<sup>2)</sup>.

Rozpatrując funkcjonowanie ubezpieczeń, jako jednego z ogniw finansów, należy podkreślić ich funkcję redystrybucyjną. Przejawia się ona w redystrybucji dochodu narodowego. W wyniku tworzenia funduszy ubezpieczeniowych, a następnie ich podziału w formie odszkodowań i innych świadczeń ubezpieczeniowych, następują przesunięcia wytworzonego dochodu narodowego między poszczególnymi działami i gałęziami gospodarki narodowej oraz między regionami kraju, grupami społecznymi<sup>3)</sup>.

Następną funkcją realizowaną przez ubezpieczenia jest funkcja stymulacyjna. W Polsce, w przeszłości, istnienie tej funkcji ubezpieczeń było kontrowersyjne. Obligatoryjność wielu ubezpieczeń, monopol ubezpieczycieli, ograniczona samodzielność (w tym samodzielność finansowa) podmiotów gospodarczych powodowały, że funkcja stymulacyjna ubezpieczeń nie znajdowała potwierdzenia w praktyce. Nowe warunki gospodarowania i stworzenie przesłanek powstania rynku ubezpieczeniowego umożliwiły stymulacyjne oddziaływanie ubezpieczeń na podmioty gospodarujące i osoby fizyczne.

Stymulacyjna funkcja ubezpieczeń polega na wykorzystaniu przepływu strumieni pieniężnych, związanych z operacjami ubezpieczeniowymi, do stworzenia bodźców oddziałujących na podmioty narażone na ryzyko.

W nowych warunkach gospodarowania znaczenia nabiera również lokacyjno-kredytowa funkcja ubezpieczeń<sup>4)</sup>. Zgromadzone składki, po potrąceniu kosztów, ubezpieczyciele przeznaczają na tworzenie funduszy, z których dokonywane są wypłaty odszkodowań i innych świadczeń ubezpieczeniowych. Nie wykorzystane czasowo środki funduszy oraz części rezerw mogą być lokowane w różnorodne instrumenty finansowe. Część lokat dokonywanych przez instytucje ubezpieczeniowe nosi znamiona kredytu. Jest to jednak kredyt specyficzny, w treści swej dostosowany do szczególnych potrzeb ubezpieczeniowych<sup>5)</sup>. Pozosta-

łe lokaty, nie mające charakteru kredytu, występują głównie w formie akcji, udziałów i nieruchomości.

Dokonując lokat, ubezpieczyciel kieruje się kryterium największego stopnia rentowności przy jednoczesnym zapewnieniu maksymalnego bezpieczeństwa lokat i płynności środków. Jednak polityka lokacyjna instytucji ubezpieczeniowych nie może być prowadzona całkowicie swobodnie. W celu zabezpieczenia interesów osób ubezpieczonych wprowadza się nieraz ostre ograniczenia co do sposobu dokonywania lokat.

Ściśle związana z lokacyjną jest oszczędnościowa funkcja ubezpieczeń. Polega ona na lokowaniu środków finansowych osób ubezpieczonych w polisach ubezpieczeniowych (najczęściej w ubezpieczeniach na życie). Ta forma oszczędności ma zwykle charakter długoterminowy i zakończenie jej przed umownym terminem wiąże się z wystąpieniem ujemnych konsekwencji finansowych. Ubezpieczony jest niejako zmuszony do kontynuacji ubezpieczenia, a więc dokonuje „wymuszonych” oszczędności, jeśli nie chce być narażony na przewidziane w umowie konsekwencje, np. w postaci zmniejszenia sumy ubezpieczenia (przekształcenia w polisę bezskładkową) czy utraty części zapłaconych składek (wykup polisy przez ubezpieczyciela).

Operacje ubezpieczeniowe mają często charakter międzynarodowy. Wynika to z faktu uczestnictwa w tych transakcjach podmiotów o różnej przynależności narodowej, a także występującego w wielu przypadkach „zagranicznego” usytuowania ryzyka. Dokonywanie międzynarodowych transakcji ubezpieczeniowych może przynieść wiele korzyści — tak w skali makro, jak i mikroekonomicznej. Ich odzwierciedleniem mogą być dochody stanowiące element bilansu płatniczego, będące rezultatem zagranicznej działalności ubezpieczeniowej oraz lokowania funduszy ubezpieczeniowych w inwestycjach zagranicznych; w tym przejawia się dochodowa funkcja ubezpieczeń<sup>6)</sup>.

Oprócz przedstawionych powyżej ekonomicznych funkcji, ubezpiecze-

nia spełniają również funkcję społeczną. Przejawia się ona w zabezpieczeniu nieprzerwanego przebiegu procesów gospodarczych i zapewnieniu podmiotom w nich uczestniczącym oraz ich rodzinom ustabilizowanych warunków życia<sup>7)</sup>.

Ubezpieczeniom należy przypisać również funkcję wychowawczą. Uświadamiając potencjalne ryzyko, skłaniają one do podejmowania działań służących jego redukcji.

Barbara Jonczyk,  
Helena Ogrodnik

## PRZYPISY

- <sup>1)</sup> Obok działalności prewencyjnej na zmniejszenie ryzyka wpływają też działania represyjne stosowane przez ubezpieczycieli.
- <sup>2)</sup> W literaturze można spotkać różne interpretacje funkcji kontrolnej ubezpieczeń. Niektóre utożsamiają tę funkcję z kontrolą bezpieczeństwa ubezpieczonych obiektów. Por. np. J. SZPUNAR, *Ubezpieczenia gospodarcze*, WSE, Poznań 1972, s. 87.
- <sup>3)</sup> Szerzej na ten temat np. S. OWSIAK, *Finanse ubezpieczeń gospodarczych*, AE, Kraków 1982, s. 71-85.
- <sup>4)</sup> Niektórzy autorzy nazywają tę funkcję finansową. Por. np. A. BANASIŃSKI, *Ubezpieczenia gospodarcze*, POLTEXT, Warszawa 1993, s. 15-16.
- <sup>5)</sup> Ubezpieczyciele muszą mieć pełną swobodę dysponowania środkami, gdy stają się one niezbędne do wypłaty odszkodowań. Dlatego kapitały tworzone ze składek z ubezpieczeń długoterminowych (np. na życie) mogą przyjmować formę lokat o charakterze kredytów długoterminowych, natomiast składki z tytułu innych rodzajów ubezpieczeń mogą być jedynie źródłem kredytów krótko-, ewentualnie średnioterminowych.
- <sup>6)</sup> Konsekwencją międzynarodowego charakteru transakcji ubezpieczeniowych mogą być zarówno zwiększenia, jak i zmniejszenia elementów bilansu płatniczego. Problem ten omawia m.in. H. OGRODNIK, *Rynek ubezpieczeniowy, Finanse w procesie urynkwiania gospodarki*, seria pod red. K. ZNANIECKIEJ, AE, Katowice 1993, s. 55-56.
- <sup>7)</sup> Por. A. BANASIŃSKI, *Ubezpieczenia gospodarcze*, POLTEXT, Warszawa 1993, s. 14.

Autorki są pracownikami naukowymi Katedry Finansów Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach.

Dorota Bednarska

# Strategiczna rola jakości w małym biznesie

Pojęcie jakości, wydające się do-  
kładnie zrozumiałym, jest często  
używane w różnym znaczeniu. Naj-  
ogólniej jakość można rozpatrywać  
w dwóch aspektach, jako:

- proces produkcji firmy; koncepcja jakości procesu produkcji (jakość wewnętrzna) to zdolność do redukcji lub eliminacji braków lub źródeł wadliwej produkcji. Rozwój jakości wewnętrznej wymaga wykorzystania technik globalnej kontroli jakości lub ciągłego doskonalenia linii produkcyjnej;

- produkty firmy; jakość produktu (jakość zewnętrzna) obejmuje jakość zgodności oraz klasę towaru. Jakość zgodności mierzy, w jakim stopniu wytworzony produkt odpowiada wymaganym normom. Jakość (klasa) towaru oznacza jego zdolność do pełnego zaspokojenia potrzeb klientów<sup>1)</sup>.

Jakość wewnętrzna i zewnętrzna nie pozostają we wzajemnej izolacji; doskonalenie jakości wewnętrznej może doprowadzić również do doskonalenia jakości zewnętrznej. Nie mogą być one jednak traktowane jako synonimy, ponieważ przedsiębiorstwo może oddziaływać na jakość zewnętrzną poprzez pewne zmiany, bez równoczesnego oddziaływania na jakość wewnętrzną.

Podział na jakość wewnętrzną i zewnętrzną jest konieczny zwłaszcza, gdy analizuje się ich rolę konkurencyjną. Jakość wewnętrzna redukuje odpływ gotówki poprzez eliminowanie braków i wad. Jakość zewnętrzna zwiększa przyływ gotówki, znajomość ze strony klienta poprawy jakości produktu wpływa bowiem na wzrost ceny i udziału na rynku.

Często twierdzi się, że firmy mogą współzawodniczyć z przedsiębiorstwami charakteryzującymi się niskim kosztem wytworzenia jedynie wtedy, gdy są w stanie zastosować

strategie oparte na jakości. Powyższe stwierdzenie, na pozór bezsprzeczne, jest zarazem zagmatwane i mylne.

W literaturze przedmiotu określa się strategie bazujące na jakości jako różnorodne polityki, poczynając od rozwoju wewnętrznej efektywności firmy — jako globalne zarządzanie jakością — do doskonalenia cech produktów — jak w porterowskiej strategii dyferencjacji.

Jednakże wewnętrzny i zewnętrzny wymiar jakości, chociaż ściśle ze sobą związany, dotyczy różnych zdolności i działań strategicznych.

Mylne jest przyjmowanie, że jakość jest źródłem konkurencyjności firm, bez względu na ich cechy oraz otoczenie, w którym działają.

Niniejszy artykuł ma na celu wskazanie, czy i pod jakimi warunkami różne wymiary jakości mogą stać się źródłem konkurencyjności małych firm oraz jakie główne trudności one napotykają, wdrażając strategię opartą na jakości.

## Jakość wewnętrzna a małe przedsiębiorstwa

Doskonalenie jakości wewnętrznej podnosi efektywność działalności przedsiębiorstwa. Jakość ta może być poprawiana poprzez redukcję działań nie przyczyniających się bezpośrednio do wytwarzania wartości dodanej (stracony czas, kolejki, poprawki, odpady etc.). Takie działania istnieją w każdej firmie, niezależnie od jej rozmiaru; bez wątpienia niektóre z wymienionych nieprawidłowości mogą być wyeliminowane poprzez racjonalizację i kontrolę jakości, których ekonomiczna efektywność jest bezsprzeczna. Można by sądzić, że powszechnie przyjmuje się brak wpływu wielkości na efektywność inwestowania w jakość wewnętrzną.

Rzeczywistość jednak tego nie potwierdza. Jeżeli już raz wyeliminowano najpoważniejsze nieprawidłowości, dalsze doskonalenie jakości wewnętrznej wymaga większych zasobów finansowych oraz zdolności kierowniczych. Nawet bez szczegółowych badań działań podejmowanych w celu doskonalenia procesu jakości można stwierdzić, że wymagają one zastosowania precyzyjnych maszyn, szkolenia personelu, szerokiego wdrażania statystycznych technik kontroli jakości, wprowadzenie których napotyka znacznie więcej trudności w jednostkach małych<sup>2)</sup>.

Podkreślenie występowania pewnych barier, jakim muszą stawić czoło małe przedsiębiorstwa, nie ma oczywiście na celu zniechęcenia ich do opracowania strategii opartych na jakości wewnętrznej, ale raczej uświadomienie, że wybór takiej strategii musi być poprzedzony analizą mocnych i słabych stron firm. To z kolei powinno zapewnić inwestowanie w bardziej obiecujące dziedziny, z uwzględnieniem współczynnika koszt/zysk, szczególnie w małych firmach, gdzie większość krytycznych barier innowacyjności wynika z braku niezbędnego kapitału, a ciągły rozwój wielu projektów zorientowanych na jakość staje się niemożliwy z powodu ograniczonych zasobów finansowych.

Kosztowo-zyskowe analizy inwestycji skierowanych na rozwój jakości wewnętrznej powinny przebiegać w dwóch etapach.

Po pierwsze, bieżący rachunek kosztów jakości — wszystkie składniki kosztów, które mają wpływ na poziom jakości firmy, muszą być mierzone. Obejmują one:

- koszty prewencji (koszty badań i rozwoju, programów szkoleniowych etc.);



- koszty oceny (skierowane na kontrolę jakości poprzez redukcję liczby wadliwych elementów);
- wewnętrzne koszty braków (związane z naprawą wadliwych elementów);
- zewnętrzne koszty braków (naprawy gwarancyjne).

Tak więc spodziewane korzyści z przedsięwzięć mających na celu doskonalenie jakości, np. planowana redukcja wszystkich składników kosztów, muszą być jasno określone.

Problem polega więc na wyjaśnieniu, czy małe przedsiębiorstwa są zdolne do zarządzania swoimi kosztami jakości oraz oceny wpływu różnych działań dotyczących doskonalenia jakości wewnętrznej.

Niestety, koszty jakości są jeszcze ciągle rzadko uwzględniane przez typowe systemy kosztów w małych firmach. Zmodyfikowania wymaga więc system informacyjny małych jednostek gospodarczych. Ponadto, wprowadzenie kosztów jakości do systemu informacyjnego jest trudne, ponieważ są one oparte na terminologii niezbyt dobrze znanej menedżerom małych przedsiębiorstw. Stąd też, chociaż określone są koszty jakości, poświęca się im ciągle tak mało uwagi.

Zestawienie aktualnych kosztów jakości w porównaniu z ich oczekiwaną wielkością, po wprowadzeniu udoskołań w zakresie jakości, wymaga wykorzystania kompleksowych i niestandardowych modeli statystycznych, których wykorzystanie sprawia trudności małym firmom.

O ile nie ma systemu informacyjnego poświęconego jakości oraz perspektywicznych modeli statystycznych, strategiczna rola jakości wewnętrznej będzie ograniczać się jedynie do sloganów, których trafność bywa zwykle kwestionowana.

#### **Jakość zewnętrzna a małe przedsiębiorstwa**

Doskonalenie jakości zewnętrznej podnosi wartość produktów firmy w ocenie klienta. Jednakże udoskonalenie produktu może stać się źródłem przewagi konkurencyjnej jedynie, gdy:

- firma jest w stanie wytworzyć produkt, który lepiej odpowiada potrzebom klienta aniżeli produkty konkurentów;
- doskonalenie produktu jest doceniane przez klientów;

● klienci są skłonni płacić wyższą cenę za udoskonalony produkt. Twierdzi się, że strategia bazująca na rozwoju jakości zewnętrznej daje takie same możliwości małym i dużym firmom. W rzeczywistości małe firmy są bardziej elastyczne i bliższe klientom aniżeli wielkie, stąd są w stanie łatwiej rozpoznać indywidualne potrzeby oraz szybciej modyfikować cechy swoich produktów.

Zakładając, że nie ma różnicy pomiędzy firmami działającymi na rynkach przemysłowych i tymi na rynkach użytkowników ostatecznych, można wyróżnić dwie sytuacje typowe dla małych przedsiębiorstw: firmy posiadające klientów ze znaczną siłą przetargową, podobnie jak duże firmy na rynkach oligopolistycznych, oraz firmy działające na rynkach, gdzie klienci dysponują ograniczoną siłą przetargową.

W pierwszym przypadku poziom jakości dostawcy jest zwykle znany i czasami określony w certyfikacie poprzez bezpośrednie kontrole ze strony klientów, co precyzuje ich wymagania w stosunku do dostawców. Doskonalenie poziomu jakości jest w tej sytuacji przeważnie odpowiedzialnością na potrzeby i wymagania nabywców i stanowi raczej konieczność aniżeli korzyść dla małych dostawców. Mają oni gwarancję stabilności popytu, ale muszą utrzymać koszty jakości zgodnie z oczekiwaniami klientów. Jakość jako źródło konkurencyjności bywa dla małych firm ograniczona, ponieważ klienci chętnie akceptują udoskonalenie produktu, ale nie zawsze godzą się płacić za to wyższą cenę małym dostawcom.

W drugim przypadku zwykle nie ma bezpośredniego powiązania pomiędzy firmą i indywidualnym nabywcą. Stąd trudno jest przekonać klientów do zauważenia udoskonalonego produktu firmy. Dla dużych firm jest to znacznie łatwiejsze, bowiem ich wizerunek ocenia się na podstawie jakości produktów; dużo więcej trudności napotykają przedsiębiorstwa, które opierały w przeszłości swoją strategię na przewadze kosztowej, a teraz chcą osiągnąć nowy *image*, promując swoje produkty jako wyroby wysokiej jakości.

Uważa się, że zapewnienie zewnętrznej jakości małym firmom może być wspierane przez proces atestacji jakości każdego produktu (certyfi-

kacja produktu) bądź całej firmy (certyfikacja firmy)<sup>3)</sup>.

Certyfikacja produktu wymaga identyfikacji jego ilościowych mierzalnych cech, co jest stosunkowo łatwe do osiągnięcia. Certyfikacja ta jest ekonomicznie uzasadniona, zwłaszcza przy dużej skali lub stałym asortymencie produkcji w dłuższym okresie. Jest to ważna kwestia, głównie ze względu na turbulencję otoczenia i fakt, że sukces wielu jednostek małych zależy od ich elastyczności względem potrzeb<sup>4)</sup>.

Certyfikacja firmy oznacza, że wszystkie wytworzone przez nią wyroby są zgodne z procesami i procedurami zdolnymi gwarantować wymaganą jakość. Częstotliwość i koszt procesu certyfikacji zależy od częstości wprowadzania nowych produktów i wielkości asortymentu produkcji. Ten rodzaj certyfikacji lepiej odpowiada potrzebom elastyczności małej firmy.

Jednakże certyfikacja firmy może wskazać i udowodnić również brak efektywności w działaniu, znajdujący odzwierciedlenie w kosztach stałych przedsiębiorstwa, które czasami trudno usprawiedliwić, zwłaszcza w małych jednostkach. Ponadto firma, aby mogła otrzymać certyfikat, musi kupować wszystkie podstawowe materiały od certyfikowanych dostawców. Obecnie jest to niemożliwe w wielu krajach, również w Polsce, gdzie małe firmy mają zwykle sieci bardzo niewielkich dostawców, których certyfikacja wydaje się niemożliwa.

#### **Jaka jakość dla małych przedsiębiorstw**

Wcześniejsze rozważania wykazały, że małe firmy mogą napotykać większe trudności w śledzeniu strategii opartej na jakości aniżeli duże jednostki, ponieważ taka strategia wymaga umiejętności i zasobów często brakujących w przedsiębiorstwach mniejszych. Podkreśla to fakt, że wybór strategii opartej na jakości powinien opierać się w każdej firmie, a w szczególności w małej, na analizie kosztów i zysków.

Stosownie do celu i wielkości zasobów niezbędnych przy doskonaleniu jakości wewnętrznej — co, jak wskazaliśmy powyżej, nie wymaga jedynie zmian kulturowych i organizacyjnych, jak się często uważa, ale dużych inwestycji — najbardziej

obiecująca strategia, przynajmniej dla małych firm, oparta jest na doskonaleniu jakości zewnętrznej.

Dokładniej, jakość zewnętrzna może być ważną polityką dla małych jednostek, jeżeli działają one na rynkach, gdzie istnieją bezpieczne uregulowania, a siła nabywcza klientów jest ograniczona, oraz gdy są one w stanie wykorzystać w dynamiczny sposób dwa różne, ale w pewien sposób uzupełniające się wymiary jakości produktu: walory decydujące o marce produktu oraz solidność (niezawodność).

Doskonalenie walorów produktu (w kategoriach produktywności, dostępności, precyzji, zgodności z wymaganiami) właściwie nie jest obligatoryjne, może jednak zapewnić przewagę w długim okresie, pomimo że jest trudno mierzalne.

Solidność produktu jest wymiarem jakości, który może być łatwiej oceniany według mierników ilościowych, ale również może być łatwiej ograniczany przez konkurentów i może stanowić źródło przewagi konkurencyjnej jedynie w ograniczonym przedziale czasu. Co więcej, podczas gdy doskonalenie walorów produktu stanowi wyraźną korzyść dla klienta, rozwój niezawodności jest oceniany jedynie przez pośrednie korzyści dla pracowników.

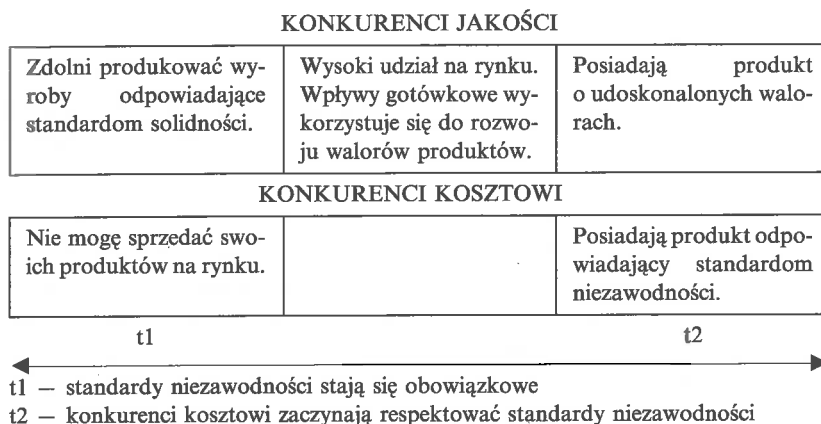
Z drugiej strony, certyfikacja niezawodności staje się konieczna w rosnącej liczbie przedsiębiorstw, dlatego też będąc warunkiem sukcesu na rynku, może odgrywać zasadniczą rolę w tworzeniu strategii efektywnej dyferencjacji.

Istota jakości, jako przewagi konkurencyjnej, pochodzi z uzupełniania się dwóch wyżej omówionych wymiarów zewnętrznej jakości produktu.

Innymi słowy, mała firma musi wykorzystać w dynamiczny sposób zalety każdego z wymiarów jakości, unikając jednocześnie korespondujących z nimi słabości. Podejście dynamicznej konkurencyjności obejmuje więc jakość produktu jako szczególny rodzaj innowacji i rolę regulacji rządowych jako aktywnego uczestnika kierowania firmami na drodze procesu konkurencyjnego wzrostu<sup>9)</sup>

Rysunek 1. przedstawia, w jaki sposób podejście to może funkcjonować w różnych kręgach, odnosząc się do małych firm działających na

**Rys. 1. Dynamiczny model strategii opartej na jakości**



Źródło: Azzone G., Cainarca G. C., *The Strategic Role of Quality in Small Size Firms*, „Small Business Economics”, No 5, 1993.

nieograniczonym rynku, zagrożonych przez obcych konkurentów zdolnych sprzedawać swoje produkty po niższych cenach, wykorzystując przewagę kosztową.

Firmy podzielone zostały na dwie grupy: firmy jakościowe, podążające za strategią opartą na jakości tak daleko, jak na to pozwalają zasoby finansowe, warunki produkcji i technologia, oraz firmy kosztowe, działające w oparciu o strategię przywództwa kosztów.

Według Portera, regulacja standardów dotyczących produktu i procesu, poprzez wprowadzanie bardziej ograniczających standardów walorów produktu, jego niezawodności oraz otoczenia, może wywierać nacisk na firmy, skłaniając je do doskonalenia jakości, unowocześniania technologii i zapewnienia lepszych cech wyrobu. W tym kontekście firmy jakościowe są w stanie reagować szybciej i z niższymi kosztami niż firmy kosztowe.

Jeżeli  $t_1$  oznacza moment, gdy firmy jakościowe są zdolne wytwarzać produkt, uwzględniając wymagania rynku i  $t_2$  – moment, gdy również konkurenci o niskich kosztach odpowiadają tym wymogom, to w okresie  $t_1 - t_2$  istnieją w praktyce bariery wejścia powodujące, że jedynie firmy jakościowe mogą istnieć na rynku.

Firmy zorientowane na jakość są więc zdolne podnosić czasowo swój udział na rynku w porównaniu z innymi firmami. Ponadto koszt adaptacji do nowych standardów jest niższy dla firm jakościowych aniżeli dla ich konkurentów kosztowych. Różnica cen produktów tych dwóch

typów firm zostaje zredukowana, co również pośrednio powoduje wzrost udziału na rynku firm jakościowych. Zasoby finansowe pochodzące z większego udziału na rynku mogą być wykorzystane z kolei do doskonalenia walorów produktu, poprzez innowacje procesu i produktu oraz rozwoju polityki certyfikacji jakości.

W czasie t2 firmy jakościowe posiadają produkty o lepszych walorach, ponadto są one szerzej rozpowszechnione niż produkty konkurentów, co z kolei stwarza większą możliwość przekonania klientów o wprowadzonych udoskonaleniach. W tym samym czasie proces staje się zwrotny, wzrost przychodów dostarcza zasobów finansowych, które wraz z *know-how* rozwiniętym przez firmy jakościowe, może zapewnić im odpowiednią technologię.

Dorota Bednarska

## BIBLIOGRAFIA

- [1] ANSOFF I. M., McDonnell E., *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall, Englewood Cliff 1990.
- [2] AZZONE G., CAINARCA G. C., *The Strategic Role of Quality in Small Size Firms*, „Small Business Economics”, No 5, 1993.
- [3] CAINARCA G. C., CHIESA V., *Normazione, Imprese e Meccanismi Competitivi* [w:] Pagliarani G., *Tecnologia, Impresa, Mercato*, CEDEM, Padova 1989.
- [4] DALE B. G., PLUNKETT J. J., *Managing Quality*, Philip Allan, London 1990.
- [5] PORTER M. E., *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York 1990.

**Autorka jest pracownikiem naukowym w Katedrze Systemów i Metod Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Katowicach**

Joanna Łodziana-Grabowska

# Koncepcja marketingu — mix

**Koncepcja marketingu-mix** wyraża wewnętrznie zintegrowaną strukturę marketingu, za pomocą której firma oddziałuje na zjawiska rynkowe. Można opracować wiele zintegrowanych wewnętrznie struktur, wykorzystując poszczególne elementy (instrumenty, działania) oraz relacje między nimi. Chodzi jednak o to, aby struktura charakteryzowała się wysokim stopniem efektywności.

Pojęcia marketingu-mix używa się w celu określenia kombinacji czterech czynności marketingu: produktu, ceny, dystrybucji oraz promocji stanowiącej podstawę każdej strategii marketingowej.

Marketing-mix jest kontrolowanym, sterowanym oddziaływaniem na rynek docelowy, determinowanym i wspieranym przez niemarketingowe zasoby firmy<sup>1)</sup>.

Elementy marketingu-mix są ze sobą ściśle powiązane. Można mówić o pewnej koncepcji systemu: decyzje z jednego z tych obszarów zwykle oddziałują na pozostałe. Ponadto każdy z elementów zawiera liczne zmienne. Firma może sprzedawać jeden lub kilka produktów — powiązanych ze sobą lub nie. Produkty te z kolei mogą być dostarczane i rozprowadzane przez różne układy kanałów dystrybucji itd.

Ostatecznie z tych wielu zmiennych w procesie decyzyjnym należy wybrać kombinację, która pozwoli na najbardziej efektywną realizację celu.

Przez produkt w ujęciu marketingowym rozumie się nie tylko sam produkt będący efektem procesu produkcyjnego, lecz także znak fabryczny, nazwę, markę, opakowanie, standaryzowanie, ustalanie gatunków.

Produkt stanowi zestaw materialnych i niematerialnych atrybutów obejmujących opakowanie, kolor,

cenę, prestiż wytwórcy, świadczone usługi, które kupujący mogą zaakceptować jako ofertę zaspokojenia potrzeby. W takim ujęciu decyzja podjęcia zakupu przez nabywcę dotyczy nie tylko samego dobra, ale satysfakcji, której dostarcza produkt w procesie zaspokajania określonej potrzeby. Firma sprzedaje raczej korzyści płynące z tytułu posiadania produktu niż sam produkt.

W odniesieniu do koncepcji marketingu-mix zarządzanie produktem obejmuje planowanie i rozwój pożądaných przez nabywców dóbr i usług sprzedawanych przez firmę, zmiany istniejących, wprowadzanie nowych produktów oraz podejmowanie innych działań kształtujących asortyment towarów. Ogólnie chodzi o przygotowanie takiego dobra, które zaspokaja określoną potrzebę konkretnej grupy nabywców, oczekujących na jednorodny produkt. Produkt ma o tyle wartość dla nabywców, jeżeli mogą go otrzymać w odpowiednim dla nich miejscu i czasie. W tym celu należy zdecydować gdzie, kiedy i za czym pośrednictwem dostarczyć daną ofertę towarową do końcowych odbiorców.

Chociaż marketingowi pośrednicy należą do nie kontrolowanych składników otoczenia firmy, to współpraca z nimi w ramach marketingowego działania ma znaczny wpływ na ten system. W ramach tego układu można mówić o dwóch typach instytucji:

- hurtownikach i detalistach lub osobach, które określa się pośrednikami,
- strukturach organizacyjnych zabezpieczających i ułatwiających transport, magazynowanie, finansowanie, ubezpieczenia oraz inne usługi dodatkowe uzupełniające system wymiany między kupującymi i sprzedającymi, które tworzą określone kanały dystrybucji.

W niektórych sytuacjach bardziej opłacalna dla firmy może być zasada „zrób to sam”, bez wykorzystania marketingowego systemu pośrednictwa. Wówczas firma dokonuje transakcji bezpośrednio ze swoimi klientami, tworząc bezpośredni kanał dystrybucji.

W zakresie dystrybucji zarządzanie marketingowe jest odpowiedzialne za:

- dobór kanałów rynku, przez które produkty zostaną dostarczone do właściwego miejsca i we właściwym czasie oraz
- rozwój narzędzi systemu fizycznej dystrybucji dla stworzenia sprawnego przepływu strumieni produktów w tych kanałach.

System tworzenia cen bardziej niż inne części marketingowego programu jest determinowany przez państwo oraz system prawny. Cena musi uwzględniać nie tylko warunki ekonomiczne, ale także odpowiednie, obowiązujące przepisy prawne. Stanowi ona główną determinantę rynkowego popytu na produkt oferowany przez firmę, oddziałująca na stopień konkurencyjności przedsiębiorstwa oraz jego udział w rynku, co w rezultacie ma znaczący wpływ na przychody oraz zysk firmy.

Cena rozpatrywana w kontekście tworzenia odpowiedniej kompozycji marketingu musi być dostatecznie atrakcyjna dla odbiorcy, aby podjął on decyzję zakupu danego dobra lub usługi. Celem jest ustalenie takiej ceny, która pozwoli dostarczyć pożądaný produkt do odpowiedniego miejsca za pomocą także odpowiedniej promocji.

Cena ma wpływ na inne elementy i kształtowanie programu marketingowego. Podjęte decyzje odnośnie planowania produktu, podwyższenia jakości, modyfikacji, zmian cech produktu będą realizowane, jeżeli

rynek zaakceptuje wyższą cenę, zapewniającą pokrycie kosztów wynikających z tych zmian.

Należy jednak podkreślić, że zróżnicowanie produktu, preferowana marka są czynnikami, które ograniczają znaczenie ceny w programie marketingowym firmy i powodują, że jest ona mniej wrażliwa w korelacji ze zmianami popytu czy zaopatrzenia. Tak więc tradycyjne podejmowanie roli cen jest weryfikowane i mimo że ma ona istotne znaczenie w kształtowaniu programu marketingowego przedsiębiorstwa, nie decyduje nader znacząco o powodzeniu tego programu i sukcesie firmy<sup>2)</sup>.

Promocja jest elementem marketingu-mix, który wykorzystywany jest do informowania rynku o produkcie firmy oraz nakłaniania do ich zakupu. Głównymi działaniami promocyjnymi są: reklama, sprzedaż osobista oraz promocja sprzedaży. Przedsięwzięcia w tym zakresie będą związane z wyborem i projektowaniem środków promocji w aspekcie oceny ich skuteczności, mających na celu uzyskiwanie akceptacji nabywców dla oferty towarowej i firmy.

Zgodnie z podejściem systemowym firma powinna traktować wszystkie swoje promocyjne przedsięwzięcia jako kompletny subsystem całego systemu marketingowego. Dla efektywnego programu marketingowego oznacza to koordynowanie tych działań w powiązaniu z innymi elementami marketingu-mix.

Poszczególne cztery elementy marketingu są wzajemnie od siebie zależne. Tworząc ich kompozycję, należy rozpatrywać wszystkie elementy jednocześnie, tylko przy odpowiednim ich doborze można bowiem osiągnąć ustalony cel, to znaczy sprzedać konsumentowi lub użytkownikowi dobro lub usługę zaspokajające określoną jego potrzebę, osiągając jednocześnie odpowiednie efekty ekonomiczne.

Zarządzanie marketingowe poszukuje kombinacji, która prowadzi do uzyskania optymalnych efektów synergetycznych. Należy pamiętać, że marketing firmy stanowi system

działania zintegrowany z obszarem niemarketingowym zasobów, ale jednocześnie — ujmując szerzej — stanowi kombinację wewnętrznych i zewnętrznych interakcji i oddziaływań.

Podsumowując, marketingowe wysiłki firmy powinny na wejściu oraz na wyjściu dotyczyć klientów. Zarządzanie marketingowe powinno obejmować:

- ustalenie, wybór określonych obszarów rynku,
- dokładną ich analizę oraz
- opracowanie i rozwijanie programu zdobycia tych rynków.

Kluczowym marketingowym podsystemem w układzie procesu podejmowania decyzji związanych z kształtowaniem koncepcji marketingu-mix jest marketingowy system informacji.

Obecnie proces zarządzania firmą w coraz większym stopniu wykorzystuje i opiera się na systemowych koncepcjach marketingu. System marketingu jest wynikiem interakcji instytucji, funkcji, działań i strumieni zaprojektowanych w celu usprawnienia układu transakcji dóbr i usług między przedsiębiorstwem a rynkiem. Przedsiębiorstwo wykorzystuje system marketingowy istniejący wewnątrz struktury zmieniających się oddziaływań, które tworzą jego otoczenie. Niektóre z tych czynników są zewnętrznymi zmiennymi, które generalnie nie są kontrolowane przez firmę. To makrootoczenie tworzą warunki ekonomiczne, demografia, czynniki socjokulturalne, ograniczenia polityczno-prawne, technologia oraz układ konkurencyjny.

Dostawcy, marketingowi pośrednicy oraz sam rynek stanowią źródło oddziaływania środowiska zewnętrznego, ale jednocześnie tworzą część systemu marketingowego firmy. Ponadto system ten pozostaje pod wpływem oddziaływania zmieniających sterowanych i kontrolowanych przez kierownictwo firmy — układ niemarketingowych zasobów takich, jak np. kadry, finanse.

Kluczowym elementem systemu marketingowego firmy jest marke-

ting-mix — kombinacja środków, instrumentów: produktu, ceny, systemu dystrybucji oraz programu promocji. Sukces firmy zależy od zdolności, umiejętności zarządzania systemem marketingowym w powiązaniu z bodźcami jej środowiska zewnętrznego. To oznacza:

- reakcję na zmiany w tym środowisku,
- przewidywanie kierunków oraz stopnia intensywności tych zmian oraz
- efektywne wykorzystanie wewnętrznych, kontrolowanych zasobów, w celu dostosowania działań firmy do zmieniającego się środowiska zewnętrznego.

Proces doboru środków marketingu-mix, modyfikacji instrumentarium marketingu w sytuacji niepewności i zmian warunków rynkowych powinien być procesem ciągłym, uaktualnionym, a w konsekwencji gwarantującym realizację ustalonych celów i sukces firmy.

*Joanna Łodziana-Grabowska*

## PRZYPISY

- <sup>1)</sup> Osiągając cele marketingowe w procesie zarządzania firmą, dysponuje się dwoma zestawami wewnętrznych, kontrolowanych zasobów: zasobami firmy w niemarketingowych obszarach oraz komponentami marketingu-mix.
- <sup>2)</sup> Zmiana znaczącej roli tego elementu koncepcji marketingowej wynika również z sytuacji ekonomicznej systemu gospodarczego. Jeżeli kondycja gospodarki jest dobra, a społeczeństwo zamożne, wówczas znaczenie tego instrumentu obniża się w stosunku do planowania produktu czy działań promocyjnych. W okresie recesji i inflacji cena stanowi istotny element, a działania w zakresie struktury cen decydują w znacznym stopniu o sukcesie marketingowym.
- <sup>3)</sup> Podstawowe pojęcia i modele dotyczące zachowań nabywczych konsumentów, które są istotne dla przeprowadzenia trafnej analizy sytuacji, w jakiej firma realizuje swój marketing-mix zawiera opracowanie — J. KALL, *Co trzeba wiedzieć o klientach?*, „Businessman Magazine”, nr 1 (10) 1992, s. 42-45.

*Autorka jest pracownikiem naukowym Politechniki Łódzkiej, filii w Bielsku-Białym.*



Barbara Czarniawska-Joerges

## Exploring complex organizations

Newbury Park-London-New Dehli, 1992, ss. 249

Badanie organizacji jest ciekawe. Organizacje są jak egzotyczne krainy, a w każdym razie – jak nie do końca znane nam lądy. W nowoczesnym społeczeństwie organizacje stały się stylem życia, sposobem ukierunkowania uwagi. Poszukujący znaczeń i sensu mogą zapuścić się w ten tak bardzo codzienny, a jednocześnie tak mało pod tym kątem badany świat – świat organizacji. Nie zastanawiamy się zbyt często nad tym, co jest najbliżej nas, przyjmując pewne rzeczy za oczywiste. Tymczasem wystarczy odrzucić zasłonę – poczucie oczywistości, by zobaczyć, jak niezwykle jest nasza codzienna rzeczywistość.

Są książki jak ukryte drzwi. Otwieramy książkę i otwierają się przed nami drzwi, o których nie sądziliśmy, że istnieją, ukazując nam zupełnie nowe przestrzenie, których istnienia nawet nie podejrzewaliśmy. To tak, jak jest czasem we śnie – śni się nam, że w naszym dobrze nam znanym mieszkaniu znalazły się przypadkiem dodatkowe drzwi, a za nimi – nowy, niezwykle ciekawy pokój, a czasem następne, czekające na nas mieszkanie.

Taką książką – bramą była dla mnie *Exploring complex organizations*. Nie zrozumiałam jej od razu. Musiałam przeczytać ponownie, by móc skorzystać z otwartych przede mną drzwi. To nie wina

książki – jest napisana pięknym, literackim językiem. Nie jest to też do końca moja wina. Autorka wspomniała kiedyś w rozmowie ze mną, że nie przyjmujemy tego, co inne, niespodziewane. Kiedyś badacze, pragnąc zadziwić jakiś afrykański lud, żyjący z daleka od tzw. cywilizacji, pokazali ludziom fotografie. Badacze spodziewali się reakcji graniczącej z szokiem. Tymczasem – nic się nie stało. Ludzie **nie widzieli** na kolorowych kartkach papieru, które im pokazywano. Nie byli na to przygotowani, było to dla nich całkowicie nowe – niewidzialne. Tak samo jest z niektórymi tekstami, które czytamy. Nie widzimy ich, nie rozumiemy. Nawet nie przypuszczamy, co mamy w rękach.

Po pierwszym przeczytaniu *Exploring complex organizations* czułam, że jest to ważna książka. Zadałam sobie trud, by przeczytać ją jeszcze raz. I podobnie jak w przypadku płaskich kolorowych komputerowych rysunków, w których „ukryte” są halogramy – musimy długo patrzeć i patrzeć w szczególny sposób, by je tam zobaczyć – i ja dostrzegłam ukryty trzeci wymiar. Świat organizacji nigdy nie wrócił już do swoich zwykłych, płaskich kształtów.

*Exploring complex organizations* polski czytelnik może czytać na dwa sposoby. Pierwszy, prostszy, polega na „płasz-

kim odczycie” i może być bardzo przyjemny i pożyteczny. Książka, jak już powiedziałam, napisana jest naprawdę pięknym językiem i przekazuje część niezwykle bogatej, interdyscyplinarnej wiedzy Autorki, jednej z wybitnych przedstawicieli europejskiej teorii organizacji. W ten sposób dużo się dowiemy, przeczytamy naprawdę bardzo dobrą książkę. Niepokoić nas może nieco będzie poczucie, że coś umknęło naszej uwadze, że podobnie jak u Nobakova w tekście „pochowane” były jakieś analogie, skojarzenia, łamigłówki, których nie dostrzegliśmy.

Drugi sposób czytania polega na „głębokim odczycie”, wymaga skupienia i otwartości umysłu na całkiem nowe sposoby widzenia i rozumienia świata. Czytając, bądźmy gotowi pozostawić wszystkie nasze wyobrażenia, przesady, ulubione twierdzenia i definicje. Autorka nic nam nie stara się wpoić, ani też nas szczególnie nie usiłuje przekonać. To my sami, wyzwoleni, poznawać będziemy świat organizacji na nowo. To fascynująca przygoda, prawdziwa poznawcza przyjemność. Podobna trochę do analogicznych przyjemności z dzieciństwa – gdy uczyliśmy się naszego podwórka, sąsiedniej ulicy, drogi do przedszkola. Antropolog organizacji to człowiek wyzwolony z wszelkiego znudzenia, zdolny do dziecięcego oglądu świata. Gdy zaczyna rozpoznawać, nudzić się – pora zmienić teren badań.

Uważam, że obok Garetha Morgana *Images of organization* (SAGE: 1986), ta książka zasługuje na najwyższym stopniu na przetłumaczenie na język polski. Życzę tego serdecznie wszystkim Czytelnikom.

Monika Kostera

John R. Katzenbach, Douglas K. Smith

## The Wisdom of Teams, Creating the High Performance Organization

Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1993.

Prawie każdy z nas brał udział w pracy zespołowej, wynosząc z niej różnorodne doświadczenia. Podczas gdy jedni byli zadowoleni z efektów pracy w zespołach, dla innych uczestnictwo w nich było stratą cza-

su. Jednakże doświadczenia wyniesione z pracy zespołowej prowadzą nas do uogólnień, które okazują się często nieprecyzyjne i selektywne. W usystematyzowaniu i rozszerzeniu naszej wiedzy o zespołach może

nam pomóc książka Katzenbacha i Smitha pt. *The Wisdom of Teams*. Autorzy przeprowadzili setki rozmów w dziesiątkach organizacji, w wyniku których wybrali i dokładnie zbadali kilkadziesiąt zespołów.

Przeprowadzone badania pozwoliły im dokonać zasadniczego rozróżnienia pomiędzy zespołami i grupami roboczymi. Dokonali także podziału zespołów ze względu na ich efektywność (pseudozespoły, zespoły potencjalne, zespoły rzeczywiste, zespoły wysoce efektywne) oraz charakter ich pracy (zespoły rekomendujące, wprowadzające i prowadzące). Zdefiniowali i omówili takie

elementy składające się na efektywny zespół, jak jego cel i zadania, sposób pracy, jego wielkość i strukturę oraz odpowiedzialność, zaufanie i emocjonalne związki pomiędzy uczestnikami zespołu. Podkreślili także znaczenie zespołów w przeprowadzaniu zmian — uczestnicy zespołów, dzięki wzajemnym kontaktom, lepiej rozumieją swoje cele, mają do siebie większe zaufanie i w efekcie są bardziej skłonni dokonać i zaakceptować zmianę.

Poniżej chciałbym omówić te zagadnienia nieco dokładniej.

Autorzy definiują zespół jako niewielką grupę osób odpowiedzialną za ustalenie i realizację wspólnych celów, zadań i sposobów pracy. Efektywny zespół musi, według nich, charakteryzować się kilkoma cechami.

**Po pierwsze** — musi mieć trudny do osiągnięcia cel, który stanowi wyzwanie dla całego zespołu. Zazwyczaj cel jest odpowiedzią na oczekiwania ze strony kierownictwa, ale może powstać także z inicjatywy pracowników. W obu przypadkach kierownictwo nie ingeruje w sposób realizacji tego celu. Cele muszą być proste i oddziaływać na wyobraźnię ludzką. Zawierają one w sobie zazwyczaj zwrot mówiący o byciu pierwszym lub lepszym w porównaniu z innymi. Pobudzają one w ten sposób emocjonalne zaangażowanie uczestników zespołu. Grupa Zebra w Kodaku określiła swój cel jako przywrócenie znaczenia czarno-białym filmom. Celem zespołu w McKinseyu było usprawnienie przepływu informacji pomiędzy konsultantami. Firma Burlington Norton z kolei postawiła sobie za cel przekształcenie branży kolejowej poprzez wprowadzenie mieszanego transportu kolejowo-drogowego. Nie można jednak ograniczyć się tylko do ogólnie sformułowanego celu, gdyż pozostałby on nic nie znaczącym sloganem. Musi on być przekształcony w konkretne zadania. Może nimi być np. skrócenie czasu wprowadzania nowego produktu o połowę, obniżenie kosztów o 40%, skrócenie odpowiedzi na zażalenie konsumenta do 24 godzin itd.

Określenie szczegółowych zadań jest ważne, bowiem:

- ukierunkowuje dyskusje i prace w zespołach;

- pozwala widzieć stopniowe postępy w realizacji celów, co odgrywa istotną rolę w budowaniu zaangażowania zespołu;

- umożliwia przydzielanie uczestnikom lub ich grupom konkretnych prac; należy przy tym zaznaczyć, że prace te muszą być wykonane przez nich osobiście, a nie przez ich podwładnych.

**Po drugie** — bardzo istotne jest określenie akceptowanego przez wszystkich sposobu pracy. Pojęcie to obejmuje takie zagadnienia, jak obecność na spotkaniach, udział w dyskusji, podział i harmonogram prac etc. Na przykład, jeden z zespołów w Hewlett-Packard wprowadził kilka zasad porządkujących sposób pracy w zespole:

- każdy uczestnik musiał wydelegować osobę z zespołu, która go zastąpi w razie jego nieobecności na spotkaniu;

- każdy został zobowiązany do udzielenia pomocy innemu uczestnikowi zespołu, nawet jeśli problem nie dotyczy jego specjalizacji;

- uczestnicy wzajemnie się oceniali.

**Po trzecie** — uczestnicy powinni mieć uzupełniające się umiejętności profesjonalne i interpersonalne, a liczba osób w zespole nie powinna przekraczać 25 osób. Umiejętności interpersonalne obejmują umiejętność tworzenia wyzwań, motywowania, negocjowania etc. Nie należy jednak być przesadnie rygorystycznym w doborze ludzi według umiejętności (poza specjalistycznymi umiejętnościami profesjonalnymi), podział ról następuje bowiem w trakcie pracy zespołu.

**Po czwarte** — każdy z uczestników zobowiązuje się do określonej pracy na rzecz zespołu i przed nim jest odpowiedzialny. Wspólny cel powoduje, że jeśli jedna z osób zawiedzie, konsekwencje tego poniesie cały zespół. Stąd uczestnicy muszą być odpowiedzialni nie przed swoim przełożonym czy szefem zespołu, ale przed zespołem — jako całością.

**Po piąte** — zespół nie odniesie sukcesu, jeśli uczestnicy nie będą zaangażowani w to, co robią. Pojęcie to nie jest jednoznaczne z odpowiedzialnością, ponieważ można być odpowiedzialnym, nie będąc zaangażowanym w to, co się robi. Natomiast w wysoce efektywnych zespołach (*high-performance teams*) trzeba

być jednocześnie odpowiedzialnym i zaangażowanym.

Są dwa źródła odpowiedzialności: jedno wynikające z poczucia obowiązku wobec szefa, zespołu czy kolegów oraz drugie, wynikające z poczucia współuczestnictwa w tworzeniu czegoś ważnego i istotnego. Odpowiedzialność wynikająca ze współtworzenia wywołuje znacznie wyższy poziom zaangażowania niż odpowiedzialność oparta tylko na poczuciu obowiązku. Zaangażowanie uczestników w realizację celu zespołu ułatwia także komunikację pomiędzy jego uczestnikami i w konsekwencji zwiększa zaufanie i emocjonalne związki pomiędzy ludźmi.

Zespół jest formą współpracy najtrudniejszą do realizacji, dlatego należy się zastanowić, czy jego celów nie spełniałaby lepiej grupa robocza (*working group*). Zasadnicza różnica pomiędzy zespołem a grupą roboczą polega na tym, że grupa robocza nie ma wspólnego celu. Jest ona zwoływana najczęściej przez szefa, służy wymianie doświadczeń, poglądów i opinii oraz przydzielaniu pracownikom konkretnych zadań, za które każdy z nich jest indywidualnie odpowiedzialny. Część grup ewoluje w kierunku zespołów, jednakże niewiele z nich staje się rzeczywiście efektywnymi. Część staje się tzw. pseudozespołami (*pseudo-teams*), które pozbawiają odpowiedzialności poszczególnych uczestników, nie próbując nawet stworzyć wspólnego dla wszystkich celu. Powoduje to ich całkowitą nieskuteczność.

Nieco bardziej zaawansowane są zespoły potencjalne (*potential teams*). Starają się one stworzyć wspólny cel, ale często okazuje się on zbyt mało ambitny, nie jest przekształcany w konkretne zadania lub brakuje akceptowanego przez wszystkich sposobu pracy czy zasad odpowiedzialności.

Wśród efektywnych zespołów najczęściej spotyka się zespoły rzeczywiste (*real teams*), mające dobrze sformułowany wspólny cel, zadania, sposób pracy, jasno określone zasady odpowiedzialności, właściwą wielkość i strukturę oraz odpowiedni poziom zaangażowania.

Najwyższy poziom reprezentują wysoce efektywne zespoły (*high performance teams*). Od innych zespołów odróżniają je bardzo silne emoc-

jonalne związki pomiędzy uczestnikami. Dbają oni wzajemnie o swój rozwój i sukces, wychodząc z założenia, że jeżeli jeden z nich przegra, to tak jakby przegrali wszyscy. Formalne kwalifikacje są w tego rodzaju zespołach najmniej ważne, uczestnicy poświęcają bowiem bardzo dużo czasu na wzajemną naukę i pomoc. Uczestnicy są entuzjastycznie nastawieni do swojej pracy, utożsamiają się z nią, są pełni energii i zapału.

W zespole ważną rolę spełnia przywódca grupy. Jest bardziej osobą słuchającą, doradzającą, zachęcającą i motywującą niż narzucającą swoje decyzje. Musi on sobie przede wszystkim uświadomić, że nie zna wszystkich odpowiedzi i nie musi podejmować wszystkich decyzji. Powinien on znaleźć równowagę pomiędzy samodzielnym podejmowaniem decyzji a pozostawianiem ich innym osobom. Często stosowanym rozwiązaniem jest przywództwo wieloosobowe (*distributed leadership*), gdzie kierownictwo w zespole przejmują różne osoby w zależności od charakteru omawianych problemów. Na przykład, kto inny jest przywódcą, kiedy pracowników trzeba motywować i inspirować, a kto inny, kiedy trzeba rozwiązywać konflikty i negocjować. Przywódca w szczególności:

- musi cały czas przypominać o celu, zadaniach i zasadach pracy zespołu pamiętając, że muszą to być cele zespołu, a nie pojedynczych osób;

- angażuje emocjonalnie ludzi w realizację tych celów, buduje wzajemne zaufanie i czyni ludzi odpowiedzialnymi przed całym zespołem;

- tworzy możliwość działania innym ludziom, pozwala im ryzykować i sprawdzać się w rozwiązywaniu zróżnicowanych zadań;

- reprezentuje zespół na zewnątrz — informuje kierownictwo, pozostałych pracowników firmy i innych zainteresowanych o celu, zadaniach, osiągnięciach i potrzebach swojego zespołu.

Zespoły są wreszcie istotne w przeprowadzaniu zmian organizacyjnych. Charakter zmiany zależy od dwóch czynników:

- ▲ zakresu zmiany mierzonej liczbą osób, która musi zmienić swoje normy, zachowania i zdobyć nowe umiejętności;

- ▲ gotowości do zmiany mierzonej poziomem oporu przeciwko niej.

**Zakres i gotowość do zmiany można określić za pomocą czterech pytań:**

- W których, kluczowych dla siebie dziedzinach, firma nie jest najlepsza?

- Czy duża liczba osób w organizacji musi zmienić swoje zachowania (inaczej pracować)?

- Czy organizacja odnosiła sukcesy w przeprowadzaniu dużych zmian?

- Czy ludzie rozumieją, w jaki sposób zmiana w organizacji wpłynie na ich zachowania i czy wierzą, że zmiany należy zacząć natychmiast?

Odpowiedzi na dwa pierwsze pytania wskazują na zakres koniecznej zmiany, a pytania trzecie i czwarte pomagają określić gotowość do niej. Istnieje ścisły związek pomiędzy zespołami, zmianą indywidualnego zachowania i wysoką efektywnością organizacji. Wynika to przede wszystkim z faktu, że zespoły eliminują bariery pomiędzy funkcjonalnymi specjalizacjami (zespoły łączą zdolności, umiejętności i doświadczenia ludzi o różnych umiejętnościach) i bariery pomiędzy ludźmi (uczą się oni wzajemnie ze sobą komunikować i nawzajem sobie ufać). Przykładem skutecznej zmiany może być zakład General Electric w Salisbury. Z hierarchicznie zarządzanej organizacji stworzono firmę opartą na samorządzących, wielofunkcyjnych zespołach. Ich wprowadzenie doprowadziło do obniżenia kosztów produkcji o 30%, skrócenia cyklu dostaw z trzech tygodni do trzech dni oraz dziesięciokrotnego zmniejszenia liczby skarg konsumentów.

W swoich badaniach autorzy wyróżnili trzy rodzaje zespołów:

**Zespoły rekomendujące**, których celem jest przedstawienie analizy i proponowanych rozwiązań osobom odpowiedzialnym za ich wprowadzenie. W tego rodzaju zespołach ważne jest, aby osoby odpowiedzialne za wprowadzenie zmian dobrze znały cele i efekty pracy zespołu, a jeśli to możliwe, uczestniczyły w jego pracach (lub przynajmniej w niektórych spotkaniach).

**Zespoły wprowadzające**, jak sama nazwa wskazuje, wprowadzają zaproponowane przez siebie zmiany. Zespoły te muszą skupić swoją działalność na tzw. punktach krytycznych, czyli miejscach, które w istotnym stopniu określają koszty produktów czy usług firmy. W zespołach tych istotne jest precyzyjne określenie oczekiwanych efektów.

**Zespoły prowadzące** są odpowiedzialne za zarządzanie określoną działalnością w ramach firmy, np. obsługę określonego procesu czy produkcję określonego produktu.

Książka Katzenbacha i Smitha jest ważna i warta przeczytania, ponieważ wzbogaca naszą zdroworozsądkową wiedzę o roli i funkcjonowaniu zespołów oraz daje nam wskazówki, jak uczynić pracę zespołową bardziej efektywną. Jest to szczególnie ważne w sytuacji wzrastającego wpływu zespołów na sukces firmy. W szczególności *The Wisdom of Teams* pozwala nam uzmysłować sobie, że:

- Ambitne cele, jakie stawia sobie zespół, są bardziej istotne niż odbyte szkolenia poświęcone jego budowaniu, czy specjalne zachęty dla uczestników. Najważniejsze jest to, co zespół ma osiągnąć, a nie samo istnienie zespołu. Zespoły, które nie mają ambitnego, stanowiącego wyzwanie celu, zazwyczaj ponoszą porażkę.

- Efektywne zespoły muszą określić swoje cele i zadania, zasady pracy, swoją wielkość i strukturę oraz zakres odpowiedzialności uczestników. Uczestnicy są także zaangażowani w realizację celów zespołu oraz są silnie związani ze sobą emocjonalnie. Zespoły, które zaniedbują realizację chociaż jednego z tych elementów w konsekwencji poniosą porażkę.

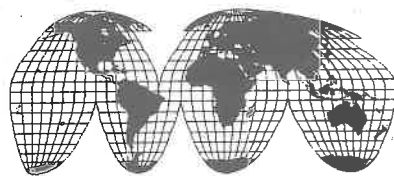
- Funkcjonowanie zespołów nie jest ograniczone do określonych obszarów lub funkcji w organizacji. Zespoły mogą być tworzone zarówno przez naczelne kierownictwo, jak i pracowników produkcyjnych. Mogą one rekomendować określone działania, wprowadzać je lub nawet nimi zarządzać. Zespoły i struktura hierarchiczna firmy nie pozostają ze sobą w sprzeczności, a wręcz uzupełniają się. Zespoły w szczególności pozwalają integrować ze sobą różne działy w organizacji.

- Wysoce skuteczne zespoły są bardzo rzadkie. Wynika to z faktu, że w tego rodzaju zespołach każdy z uczestników musi być mocno zaangażowany w realizację wspólnego celu i być silnie związany emocjonalnie z pozostałymi uczestnikami.

Krzysztof Zieliński

Autor jest pracownikiem naukowym Międzynarodowego Centrum Zarządzania UW.

# PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„L'Expansion”

## Od ekspansji do recesji

Skończyła się epoka stałego i regularnego wzrostu gospodarczego. Pojawiła się w związku z tym konieczność rozważenia zmian w dotychczasowej polityce kadrowej, zarządzaniu produkcją oraz strategii finansowej. Autorka artykułu usiłuje odpowiedzieć na zasadnicze pytanie: w jaki sposób zreorganizować przedsiębiorstwo, aby stawić czoło zmieniającym się wciąż warunkom na rynku?

Laurence Ville, *Les entreprises apprennent à vivre avec les cycles*, „L'Expansion” 19.V./1.VI. 1994.

Kierujący przedsiębiorstwami przygotowują się już do ożywienia gospodarczego. Ale tylko niektórzy myślą o mającym nastąpić po nim kryzysie...

Dzięki dziesięcioleciom powojennej ekspansji przedsiębiorstwa zapomniały o istnieniu powtarzających się cykli — fazy wzrostu i fazy spadku aktywności gospodarczej. Od roku 1950 do dziś w gospodarce francuskiej wystąpiły tylko 2 okresy recesji — w 1975 i w 1993 roku.

„Nawet pod koniec lat 80. wiele przedsiębiorstw francuskich nie zdawało sobie sprawy ze zbliżającej się recesji i nie było do niej przygotowanych” — tłumaczy Albert Merlin, szef działu badań gospodarczych w firmie Saint-Gobain.

Francuskie firmy — a szczególnie te prowadzące działalność przemysłową, gdyż w usługach nie występują tak regularne cykle — nie posiadają doświadczenia ich amerykańskich partnerów, przyzwyczajonych do nagłych zmian i błyskawicznej reakcji na nie. Mimo to, niektórzy przygotowują się już do wprowadzenia „systemu szybkiego reagowania”, przekonani, że gospodarka francuska zbliża się do modelu anglosas-

kiego. Cel jest podwójny: kryzys przetrwać i w pełni wykorzystać okresy ożywienia gospodarczego.

„Idealem byłoby przeprowadzenie restrukturyzacji w fazie wzrostu, a nie spadku” — mówi Albert Merlin.

Jak tłumaczy Bertrand Collomb, prezes przedsiębiorstwa Lafarge-Coppée: „zdolności adaptacyjne przedsiębiorstwa nie pojawiają się w momencie nadejścia kryzysu, wykształcenie ich wymaga wielu lat pracy”; działania wykonywane w pośpiechu i pod przymusem rzadko są w pełni skuteczne.

### Personel: uniknąć masowych zwolnień

Masowe zwolnienia nigdy nie były w przemyśle francuskim podstawową bronią przeciwko spadkowi aktywności. Oczywiście nie ustrzeżono się ich całkowicie, ale były one proporcjonalnie mniejsze niż spadek produkcji. Jest to postępowanie zupełnie odmienne od schematu amerykańskiego, wg którego przedsiębiorstwa masowo zwalniają pracowników w dobie kryzysu, aby zatrudnić ich znowu na czas ożywienia gospodarczego.

W wielu firmach francuskich kryterium dobrego zarządzania jest dziś działanie prowadzące do ograniczenia zwolnień. Gama rozwiązań jest

bardzo szeroka, choć niektóre z nich to tylko półśrodki, których stosowanie dyktowane jest często potrzebą chwili.

W niektórych przedsiębiorstwach (np. Thomson czy Potain) wprowadzono tymczasową, uzgodnioną z personelem redukcję czasu pracy i wynagrodzeń. Natomiast wielkie koncerny samochodowe odwołują się do bezrobocia technicznego i wprowadzają dwuzmianowy system pracy w miejsce trzyzmianowego. Wiele przedsiębiorstw (np. Peugeot) ogranicza również liczbę pracowników okresowych. Innym rozwiązaniem tego problemu jest tworzenie ekip pracowników wielozawodowych. Na przykład w cementowniach Lafarge-Coppée pracownicy działu produkcji w okresach zastoju zajmują się konserwacją maszyn.

Coraz częściej stosuje się ostatnio również zlecenie różnego rodzaju prac. Pierwszym sektorem wprowadzającym to rozwiązanie na szeroką skalę był przemysł samochodowy. Jest to metoda działania przyjęta także przez firmę Potain, nr 1 na świecie w produkcji dźwigów w latach 1988-89. „Byliśmy zszokowani sytuacją z 1984 roku, kiedy to zostaliśmy zmuszeni do zwolnienia prawie połowy personelu — mówi Alain Courrot, sekretarz generalny firmy.



— *Spodziewając się kolejnego spadku aktywności, zdecydowaliśmy się na restrukturyzację przedsiębiorstwa*". Celem było obniżenie kosztów stałych.

Przedsiębiorstwo zostało zreorganizowane w taki sposób, że 1/4 produkcji wykonywana jest przez stały personel, 1/4 przez pracowników zatrudnionych w fabrykach na pewien określony czas, a połowa przez zleceniobiorców i posiadaczy licencji w kraju i za granicą. W ten sposób przedsiębiorstwo stworzyło sobie „warstwę ochronną” amortyzującą ewentualne wstrząsy, tym bardziej że należy ono do sektora szczególnie wrażliwego na zmieniające się cykle.

Ale rozwiązanie problemu społecznego konieczne jest nie tylko na okres recesji: trzeba również móc odpowiedzieć natychmiast na wzmożony popyt. Michel Peletier, prezes Federacji Przetwórstwa Tworzyw Sztucznych, przewiduje niedostatek kwalifikowanej siły roboczej w przypadku gwałtownego ożywienia gospodarczego. Przedsiębiorstwa nie zawsze mają czas zająć się tym problemem, Federacja stworzyła więc fundusz ubezpieczeniowo-edukacyjny w celu dostarczenia pracodawcom wykwalifikowanych kadr w momencie ożywienia.

### Produkcja: „elastyczna” organizacja

Przystosowanie firmy do zmieniających się wciąż warunków na rynku wymaga przede wszystkim jak najwcześniejszego przewidywania zmian, tak aby ograniczyć do minimum czas reakcji. W przedsiębiorstwie Peugeot tradycyjny jesienny budżet roczny, który ustala wydatki w fabrykach, w zależności od ich produktywności, uzupełniany jest programami miesięcznymi, zawierającymi przewidywania ewolucji sytuacji na rynku. Fabryki otrzymują ustalony program produkcji na naj-

bliższy miesiąc, a „zalecany” na dwa następne.

W firmie Saint-Gobain kierownictwo ds. badań rynkowych wprowadziło w życie całą serię miesięcznych wskaźników cen i wielkości produkcji, jako że jednym z jego taktycznych założeń jest możliwość bardzo wczesnego wykrycia wszelkich zmian na rynku i błyskawicznej reakcji na nie. Modernizacja techniczna sprawia, że szybkie przystosowanie się jest nie tylko możliwe, ale wręcz niezbędne — według Alaina Guiheux, dyrektora jednej z francuskich firm szklarskich, unowocześnienie obecnego wyposażenia pozwala z miesiąca na miesiąc zmniejszyć lub zwiększyć produkcję o 20%.

Przedsiębiorstwa ogromną rolę przypisują również zarządzaniu zapasami, wiele z nich stara się produkować praktycznie na zamówienie. Proces ten odzwierciedlają liczby: w 1993 roku zapasy francuskich firm zmniejszyły się o 30 mld franków, podczas gdy w roku 1990 wzrosły o 61, a w 1991 o 24 mld franków. Wielkie koncerny samochodowe zredukowały zapasy nawet najczęściej sprzedawanych, standardowych modeli. Natomiast rzadziej kupowane modele są produkowane wyłącznie na specjalne zamówienie. Strategia ta odciąża skarbówność, ale ma również wady: przedsiębiorstwa zredukowały swoje zapasy i zdolności produkcyjne do tego stopnia, że mogą nie sprostać zamówieniom w momencie ożywienia gospodarczego. Problem polega przede wszystkim na zbyt długich terminach realizacji zamówień: w ostatnim okresie Peugeot stracił duże zamówienie ze względu na zbyt długi okres produkcji modelu 106.

Istotnym czynnikiem „amortyzującym wstrząsy” jest rozdział zadań pomiędzy poszczególne filie. Firma Lafarge-Coppée zorganizowała swe zakłady w sieci, aby lepiej wykorzystywać zdolności produkcyjne: w przypadku, gdy dana fabryka ma zbyt wiele zamówień, może zlecić wykonanie ich innej, posiadającej w tym momencie nie wykorzystane moce produkcyjne.

Peugeot wybrał strategię zróżnicowania produkcji w każdej filii. Z wyjątkiem Miluzy, gdzie produkuje

się wyłącznie model 106, fabryki pracują nad co najmniej 2 typami samochodów, z reguły zupełnie odmiennymi: gdy jeden z modeli sprzedaje się gorzej, rekompensuje to sprzedaż drugiego modelu. Rozwiązanie to nie należy do najbardziej opłacalnych, ale przedsiębiorstwa wolą często obniżyć nieco rentowność bieżącą, lepiej przystosowując się za to do okresów kryzysowych.

Ponadto ogromną rolę odgrywa właściwe wykorzystanie surowców i źródeł energii. Ale najlepszą ochroną przed zmianami na rynku jest ich przewidywanie z kilkuletnim wyprzedzeniem!

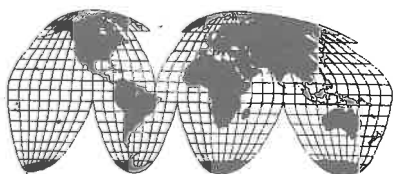
### Finanse: zachować zdrowy rozsądek

Nadużycia finansowe charakterystyczne dla okresu końca lat 80. — nadmiar inwestycji oraz liczne spekulacje — poważnie pogłębiły recesję. Przedsiębiorstwa, obciążone zobowiązaniami finansowymi, zmuszone są dziś do oddłużania się, co opóźnia oczywiście ożywienie.

Ponadto banki prowadzą znacznie ostrożniejszą niż niegdyś politykę, co utrudnia wielu małym i średnim przedsiębiorstwom dostęp do kredytów — zaleca się ograniczenie zależności finansowej przedsiębiorstw, aby były one bardziej odporne na zmiany koniunktury. Zmniejszenie zadłużenia pociąga za sobą zasilenie kapitału własnego przedsiębiorstw; w dalszym ciągu jest on w przedsiębiorstwach francuskich mniejszy niż u ich europejskich partnerów.

W firmie Lafarge-Coppée ostrożność to kluczowe założenie strategii finansowej. „*Wyciągnęliśmy wnioski z trudności z lat 1981-82 — tłumaczył Bertrand Collomb. — Nawet w okresie wzrostu pod koniec lat 80. wybraliśmy, przeciwnie do wielu naszych konkurentów, strategię redukcji naszego zadłużenia. Wyznajemy zasadę, że znacznie korzystniejszych zakupów dokonuje się w fazie kryzysowej*”.

W ten sposób w 1993 roku Lafarge-Coppée zainwestował 5,5 mld franków, na znacznie korzystniejszych warunkach niż w roku 1989. Inwestycji tych firma dokonała



głównie w krajach nabierających znaczenia na rynkach światowych (szczególnie Turcja i Azja), a wymiana z tymi krajami stanowiła w 1993 roku 28% obrotów przedsiębiorstwa. Oznacza to, że ekspansja zagraniczna stanowi również doskonały sposób obrony przed niekorzystnymi zmianami na rynku wewnętrznym. Dlatego też przedsiębiorstwa prześcigają się w walce o rynki zagraniczne. Peugeot, który dokonuje 90% sprzedaży w Europie, poniósł ogromne straty z powodu recesji, która na Starym Kontynencie miała miejsce w 1993 roku i dlatego też zamierza w ciągu najbliższych 10 lat realizować 25% swoich obrotów poza Europą. Inny przykład stanowi przypadek firmy Valeo, która 61% swojej sprzedaży realizuje poza Francją (25% — poza Europą), podczas gdy w 1987 roku wskaźnik ten wynosił jedynie 35%. Przedsiębiorstwo to rozszerzyło swą działalność w Meksyku, Argentynie, Korei oraz Chinach.

### Strategia: różnicować działalność i wprowadzać innowacje

W dobie niepewności i zmienności warunków na rynku zróżnicowanie działalności pozwala na zmniejszenie lub choćby rozłożenie ryzyka. Na przykład przedsiębiorstwo Pechiney, nie chcąc być nieustannie zależnym od bardzo zmiennych cen aluminium, zdecydowało się rozszerzyć swą działalność i zająć się również produkcją opakowań do napojów, wykupiło więc w 1988 roku firmę American National Can. Ten nowy rodzaj działalności nie przyniósł co prawda wyrównania strat, pozwolił natomiast przetrwać kryzys. Tym samym założeniem kierowała się firma Saint-Gobain, angażując się w produkcję wyrobów ceramicznych. Przedsiębiorstwo to stara się opanować bardzo wymagające rynki (produkując np. elementy szklane pochłaniające energię słoneczną). „Podczas zmiany cyklu traci się mniej na produktach o dużej wartości dodanej” — tłumaczy Albert Merlin.

Pomimo kryzysu i ogromnego spadku inwestycji przemysłowych przedsiębiorstwa francuskie w ciągu ostatnich kilku lat zwróciły szczegól-

ną uwagę na fundusze przeznaczone na badania i/lub modernizację, co stanowi poważny postęp w stosunku do początku lat 80.

„Nowa linia rozwoju nie polega już na zmianach ilościowych, lecz technologicznych: celem jest nieustanne ulepszanie oferty” — tłumaczy Noël Goutard, prezes firmy Valeo.

„W związku z coraz bardziej zmiennymi warunkami na rynku, podstawowym założeniem naszej strategii jest znajdowanie i rozwijanie nowych produktów” — stwierdza Anne-Marie Beretta, sekretarz generalny Salomona, jednego z francuskich liderów w produkcji artykułów sportowych.

To właśnie w 1990 roku, w czasie najgłębszego kryzysu, gdy obroty

spadły o 20%, przedsiębiorstwo zdecydowało o wprowadzeniu na rynek, mimo bardzo wysokich kosztów, nowego rodzaju nart, dzięki czemu w roku 1993, w okresie powszechnej stagnacji na rynku, sprzedaż nart produkcji Salomona wzrosła o 50%. Także w roku 1990 Salomon zdecydował się na produkcję butów górskich, wprowadzonych do sprzedaży w 1992 roku. Ten nowy rodzaj działalności przyczynił się do znacznego wzrostu obrotów w roku 1993.

Tak więc, świadomość, że cykle ekonomiczne powróciły, dociera do coraz większej grupy menedżerów, którzy zaczynają zmieniać politykę swych przedsiębiorstw.

Opr. Katarzyna Mikunda

### WPLYW CYKLI EKONOMICZNYCH NA DZIAŁALNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW FRANCUSKICH

Istnienie cyklu przeczuwano już od bardzo dawna — od czasów biblijnej historii o krowach tłustych i chudych... Koncepcja cyklu w ekonomii pojawiła się pod koniec XIX wieku. Pierwszym badaczem, który zainteresował się cyklicznym powtarzaniem się kryzysów, był Clément Juglar, który zawarł swe teorie w traktacie napisanym w 1862 roku.

W 1946 roku amerykański urząd statystyczny podał następującą definicję: „Jeden cykl składa się z okresów ekspansji, które wpływają mniej więcej jednocześnie na różnorakie rodzaje działalności gospodarczej. Po okresie ekspansji następuje recesja, która przechodzi w fazę ożywienia, prowadzącą do fazy ekspansji następnego cyklu”.

Cykle te, trwające zwykle kilka lat, mogą stanowić część długich faz ekspansji lub kryzysu. Nikołaj Kondratiew opracował koncepcję cyklu długiego, trwającego 50-60 lat.

Francuskie Obserwatorium Koniunktury Gospodarczej (*L'Observatoire français des conjonctures économiques* — OFCE) odkryło w wielkich krajach uprzemysłowionych istnienie cykli krótkich, trwających ok. 5 lat. Niektóre z państw są znacznie bardziej „cykliczne” od pozostałych — mowa tu przede wszystkim o Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii, które przeżywają regularne wahania wielkości produkcji. Japonia, Kanada i Holandia usytuowane są na pozycji pośredniej. Inne kraje, wśród których znajdują się również Włochy i Francja, to kraje mało „cykliczne”.

W latach 1955-90 Francja przeżyła tylko jedną recesję (w 1975 r.), podczas gdy Wielka Brytania przeżyła ich 3, a Stany Zjednoczone — 5. OFCE tłumaczy tę specyficzną sytuację, w jakiej znalazła się gospodarka francuska, wskazując na zasadniczą rolę inwestycji w nieruchomości dla częstotliwości cykli. We Francji natomiast inwestycje te miały aż do lat 80. bardzo ograniczony wymiar ze względu na duży udział państwa w budownictwie mieszkaniowym. Uogólniając, gospodarka francuska była regulowana w znacznie większym stopniu niż gospodarki państw anglosaskich. Dopiero finansowe i monetarne „zamieszanie” lat 80. wywołało jej cykliczność i spowodowało zbliżenie do modelu anglosaskiego.

Niestabilność pogłębia jest faktem, iż wszelkie zmiany koniunkturalne uwidaczniają się dziś w gospodarkach wszystkich współpracujących ze sobą krajów, ze względu na coraz większą mobilność kapitału.

Coraz bardziej ograniczone są również możliwości zwolnienia tempa zmian cykli z powodu pogarszania sytuacji budżetowych poszczególnych państw oraz ogólnej recesji w państwach Unii Europejskiej.

„Harvard Business Review”

# Uruchamianie systemu „lepszą obsługą — wyższy zysk” (I)

J.L. Heskett, T.O. Jones, G.W. Loveman, W.E. Sasser Jr., L.A. Schlesinger, *Putting the Service-Profit Chain to Work*, „Harvard Business Review”, March - April 1994

Managerowie najdynamiczniejszych przedsiębiorstw spędzają dziś znacznie mniej czasu na obliczaniu udziału rynkowego i koncentrowaniu się na bezpośredniej walce z konkurencją — kluczowych dla zarządzania zagadnieniach lat 70. i 80. Rozumieją bowiem, że są to wskaźniki wtórne wobec zasadniczego zagadnienia, jakim jest obsługa klienta. Sukcesy przedsiębiorstwa są bowiem wprost proporcjonalne do uwagi, jaką firma darzy swoich klientów. Nowy paradygmat każe bowiem patrzeć na zarządzanie przez pryzmat innych niż te, które dotychczas uważano za decydujące, czynników zapewniających profity np.: inwestycjach w kadre i technologie, reorganizacji procesów rekrutacyjnych i treningowych, wynagradzania powiązanego z wydajnością pracy na każdym szczeblu w przedsiębiorstwie. Nowe zarządzanie, mające na celu zbliżenie się do klienta, stworzyło nawet nową terminologię, rzadko dotychczas słyszaną w amerykańskich biurach: mówi się np. o połączeniu „patyny duchowości” z jednoczesnym uwzględnieniem wagi „spraw doczesnych”.

Coraz więcej firm (m.in. USAA, Taco Bell, Banc One) zdaje sobie sprawę, iż położenie fundamentalnego nacisku na pracownika i klienta daje pozytywną zmianę w sposobie zarządzania firmą i przynosi zasadnicze zwiększenie zysków. Ta nowa „ekonomia użyteczności” wymaga nowych instrumentów zarządzania. Techniki te mają na celu zapewnienie zadowolenia, lojalności i wydajności pracownika. Produktywność pojmowana jest tu jednak w sposób uwzględniający jako za-

sadnicze czynniki nie ilościowe, lecz jakościowe, tzn. konstruujące zaufanie i satysfakcję klienta — rzecz zasadniczą dla zysku firmy. Długoterminowa wartość lojalności klienta jest astronomiczna. Wyceny dochodów przysparzanych przez nabywców korzystających z usług jednej firmy przez całe życie wyglądają bowiem następująco: lojalny zjadacz pizzy przysparza firmie ok. 8000\$ więcej, niż klient zmieniający swe upodobania, lojalny nabywca cadillaca jest wart dla firmy 332 000\$, przedsiębiorstwo wykupujące w jednym przedsiębiorstwie przewożym bilety lotnicze dla swoich pracowników jest warte wprost miliardy dolarów.

## System

### „lepszą obsługą — wyższy zysk”

System ten kładzie zasadniczy nacisk na związki pomiędzy dochodowością, lojalnością klienta oraz wydajnością, zadowoleniem i lojalnością pracownika. Dewizami tego sposobu zarządzania są:

- profit i wzrost są pobudzane przez lojalność klienta,
- lojalność jest bezpośrednią konsekwencją zadowolenia klienta,
- na satysfakcję klienta główny wpływ ma jakość usług,
- jakość usług wytwarzana jest przez zadowolonego, lojalnego i wydajnego pracownika,
- zadowolenie pracownika bierze się po pierwsze — z dobrej infrastruktury przedsiębiorstwa, po drugie — z istnienia procesów pozwalających na dostarczenie klientowi usług najwyższej jakości.

Zarządzanie zgodnie z tymi przykazaniami nie jest łatwe i wymaga bardzo specyficznego podejścia do pracy. Dyrektorzy używający tego systemu podkreślają potrzebę indywidualnego podejścia do każdego pracownika i klienta. Nie może być

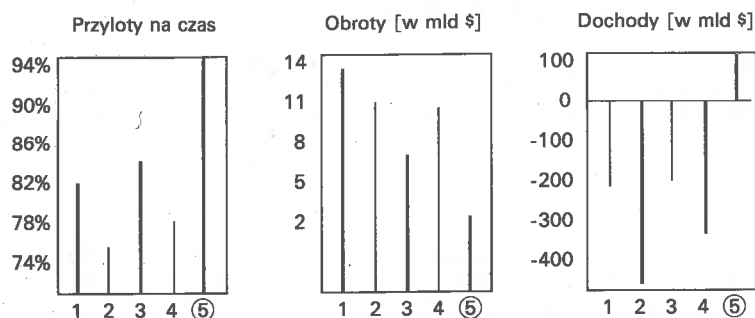
to jednak pusty slogan — lecz twarda codzienność. Na przykład Herberta Kellehera, dyrektora zarządzającego Southwest Airlines, można spotkać często bezpośrednio pracującego z pasażerami lub przyglądającego się bezpośrednio pracownikom. Kelleher wierzy, że do najmowania pracowników potrzebne jest właściwe nastawienie, coś, co można nazwać właśnie „patyną duchowości”. Aby zdobyć lojalnych pracowników, nie można jedynie mechanicznie analizować ich wyników ilościowych, należy zwrócić szczególną uwagę na jakość wykonywanej przez nich pracy. „Ktoś kto spogląda jedynie na liczby i wskaźniki gubi po drodze serce interesu — ludzi” — mówi Kelleher.

## Lojalność klienta pobudza wzrost i zysk

Aby zmaksymalizować zysk, producenci jak Świętego Graala poszukiwali sposobu na zostanie numerem pierwszym w swojej gałęzi przemysłu. Ostatnio jednak przestaje się przywiązywać tak dużą wagę do zdobywania pozycji rynkowej. Uwaga większości managerów zwraca się ku zapewnieniu sobie lojalności klienta. Jaki jest tego powód? Otóż ocenia się, iż dziś nie zdobycie większej puli rynkowej, lecz zdobycie większej liczby wiernych klientów gwarantuje profit. Reichheld i Sasser twierdzą np., iż 5-proc. wzrost liczby lojalnych klientów wytwarza zysk w wysokości od 25% do 85%. Mówią oni, że to jakość rynku, a nie jego rozmiary gwarantują prosperity przedsiębiorstwa.

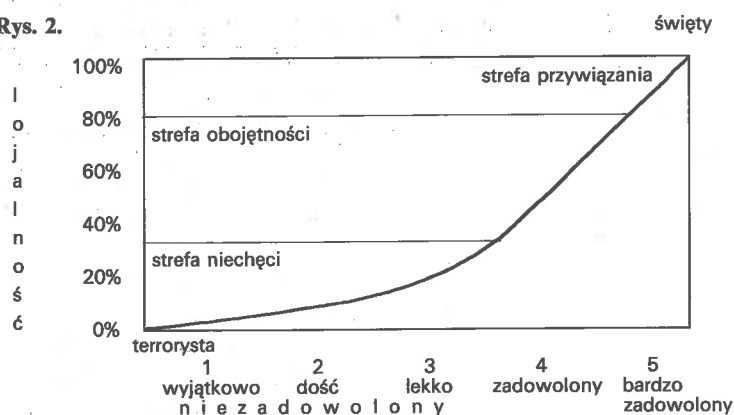
Banc One rozwinął wyszukany system, uwzględniający kilkanaście czynników decydujących o wysokości wskaźnika „utrzymania klienta”, prowadzi on obecnie częste kompleksowe badania dotyczące jakości stosunku pracownik — klient, kory-

Rys. 1.

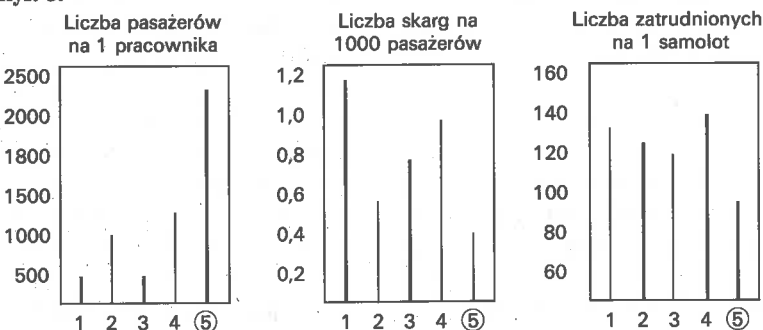


1 – American, 2 – Delta, 3 – Northwest, 4 – United, 5 – Southwest

Rys. 2.



Rys. 3.



1 – American, 2 – Delta, 3 – Northwest, 4 – United, 5 – Southwest

gując szybko ewentualne błędy nowej strategii. Być może właśnie tym nowym modelem zarządzania da się wytłumaczyć fakt, iż Banc One osiągnął w tym roku wyniki dwukrotnie lepsze od wszystkich swoich konkurentów na rynku.

### Zadowolenie klienta wytwarza jego przywiązanie.

Najlepsze przedsiębiorstwa usługowe próbują obecnie znaleźć odpowiednie mierniki satysfakcji konsumenta. Na przykład Xerox prze-

prowadza rocznie wśród 480 000 swoich klientów ankiety dotyczące zadowolenia klienta z produktów i usług tej firmy, używając pięciostopniowej skali. Do roku 1993 dostawał on same 4 (zadowolony) i 5 (bardzo zadowolony). Jednakże dokładniejsze badania ujawniły, że to właśnie różnica pomiędzy 4 a 5 jest granicą pomiędzy obojętnością i przywiązaniem – klienci dający Xerox piątki sześć razy częściej decydowali się na ponowny zakup sprzętu tej firmy niż ci dający czwórki.

Te analizy doprowadziły do po-

szukiwania przez Xerox „świętych” – klientów bardzo zadowolonych z usług przedsiębiorstwa, zgłaszających się po produkt lub usługę danej firmy bez żadnej dodatkowej zachęty, prócz uprzednio poznanej jakości usług.

Do roku 1996 Xerox chce osiągnąć 100% „świętych”, a w każdym razie sprowadzić do zera odsetek „terrorystów” – klientów tak niezadowolonych z usług firmy, że rozgłaszają o niej negatywne opinie na lewo i prawo. Tacy „terroryści” mogą dotrzeć do setek potencjalnych klientów, rujnując dobre imię przedsiębiorstwa.

### Na satysfakcję klienta zasadniczy wpływ ma jakość usług.

Dziś klienci są bardzo mocno wychczeni na jakość usług i produktów oferowanych im przez różnego rodzaju przedsiębiorstwa. Ale czym tak naprawdę jest jakość. Odpowiedzi na to pytanie mogą dostarczyć nam jedynie sami klienci. Utrzymują więc oni, iż jakość to rezultat, jaki otrzymują przyrównany do finalnych kosztów poniesionych (tj. zarówno ceny urządzenia lub usługi, jak i kosztów eksploatacji). Przedsiębiorstwo ubezpieczeniowe Progressive Corporation dostarcza właśnie tego rodzaju jakość, o jaką konsumentom chodzi. Pomysł opiera się na szybkich wypłatach należnych klientom sum oraz procedurach mało angażujących, a więc i mało go męczących, sprowadzonych do niezbędnego minimum. Członkowie „katastrofonu”, tj. specjalnego zespołu fachowców dyżurują 4 godziny na dobę, aby w razie dużych wypadków znaleźć się błyskawicznie na miejscu, zaopiekować się poszkodowanymi, zająć się w razie potrzeby znalezieniem np. mieszkania zastępczego, a przede wszystkim, by wypłacić jak najszybciej należne poszkodowanym pieniądze. Poprzez redukcję wydatków na obsługę prawną itp. przedsiębiorstwo nie tylko może pozwolić sobie na wypłacanie większych sum, lecz przede wszystkim dostarcza klientowi to, o co mu chodzi – odszkodowanie szybko i bez zbędnych kłopotów. To jest jakość, której klient potrzebuje, w ten sposób można go maksymalnie usatysfakcjonować.

Opr. Marek Wojnar



# Dobra obsługa klienta a małe przedsiębiorstwa

David Kirby, *Customer Service and the Smaller Service*, CSM, March 1994

Tom Pets — amerykański guru w dziedzinie zarządzania twierdzi, iż przedsiębiorstwami przyszłości staną się te firmy, które będą reaktywne, bliższe klientowi, a przede wszystkim będą dostarczać konsumentom produkty najwyższej jakości. Przynajmniej teoretycznie obraz ten jest charakterystyczny dla małych przedsiębiorstw. Jednakże jak wykazują ostatnie badania przeprowadzone w roku 1993 przez One 2 One takie twierdzenie może nie zawsze oddawać rzeczywisty obraz sytuacji rynkowej.

Analizy, które przybrały formę dogłębnego wywiadu przeprowadzonego wśród zatrudnionych w firmach południowej Anglii, sugerują istnienie trzech rodzajów przedsiębiorstw: uwrażliwionych na klienta, świadomych klienta i zobojętniałych na klienta.

## Uwrażliwieni na klienta

Jak sama nazwa wskazuje, ta grupa zwraca największą uwagę na właściwą jakość stosunków z klientem. Cechuje je z reguły:

- to, iż są na rynku najkrócej,
- największy entuzjazm i dumę z wykonywanej pracy,
- stosowanie aktywnych form zarządzania przedsiębiorstwem.

Pracownicy tego rodzaju firm w największej liczbie przypadków są świadomi wagi, jaką należy przywiązywać do właściwej obsługi klienta, managerowie zaś stosują rozliczne

techniki, mające zapewnić właściwe wynagrodzenie za podwyższoną jakość usług. Podejście do pracy w tego rodzaju przedsiębiorstwach uwzględnia wykonywanie jej w sposób najlepszy z możliwych, tj. wykraczający poza jakość samej pracy, włączający w jej zakres natomiast dodatkowe bodźce zachęcające klienta do korzystania z usług tej, a nie innej firmy.

Te bodźce, to właśnie kluczowe elementy strategii „wrażliwości na klienta” (bycie punktualnym, wykonywanie dokładnie tego, o co klient prosi za cenę, na jaką się z nim umówiono oraz dobra prezencja — firmowy papier, eleganckie biura, czyste samochody).

Typowa dewiza to:

*„dać klientowi spokój ducha, prowadzić go za rękę, robić niewielkie dodatkowe prace i uprzejmości, traktując je jako naturalne uzupełnienie właściwej pracy”.*

## Świadomi klienta

Ta grupa przedsiębiorstw zakłada również, że kluczowym elementem pozyskiwania klienta jest dostarczanie produktów i usług najwyższej jakości, tyle że tu twierdzenie to jest rozumiane w sposób ograniczony do meritum pracy. Podejście to można podsumować jako:

*„Ludzie chcą byś wykonywał dobrą pracę, jeśli zrobisz dokładnie to, za co klienci ci płacą, to po pewnym czasie wrócą oni do ciebie”.*

Jednakże wiele przedsiębiorstw tej grupy stosuje podobne strategie pozyskiwania klienta, jak opisane w poprzednim dziale. Różnica polega na mniejszej świadomości wagi utrzymania klienta dla prosperity firmy. Generalnie przedsiębiorstwa tej grupy charakteryzowały się dłuższym stażem rynkowym, wyższą średnią wiekiem pracowników, mniejszym entuzjazmem i skromniejszą

aktywnością na polu adaptowania nowych rozwiązań organizacyjnych.

## Zobojętniali na klienta

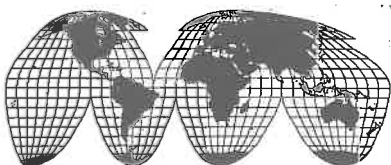
Takie przedsiębiorstwo dostarcza typowe minimum usługi, do jakiej wykonania się zobowiązało, przy czym jest bardziej zainteresowane zyskiem niż jakością świadczenia. W związku z tym managerowie tej grupy nie doceniają związków pomiędzy wzrostem i zyskiem a dobrą obsługą klienta, zwalając winę za zły stan firm na recesję i inne niezależne czynniki. Główną zasadą tej grupy jest wykonanie usługi na tak opłacalnych warunkach, jak to tylko możliwe, najmniejszym wysiłkiem, nie dostarczając klientowi nic ponad to, co mu się należy. Jak to ujął jeden z dyrektorów:

*„klient prosi cię o jakąś drobną uprzejmość i zanim się obejrzyś siedzisz w tym po uszy”.*

Jeśli przedsiębiorstwa tej grupy zapewniają jakiegokolwiek dodatkowe usługi, można być pewnym, że słono sobie za nie policzą. Zasadniczo są niechętnie stosowaniu obsługi nakierowanej na jakość, bez obietnicy dodatkowych profitów.

Bardzo trudno na podstawie tych badań zorientować się, czy istnieje zależność pomiędzy rozmiarem przedsiębiorstwa a przynależnością do poszczególnej grupy. Jednakże w całej Wielkiej Brytanii obserwuje się małe firmy budujące swoją siłę na bazie polityki dobrej obsługi klienta, skutecznie konkurujące z większymi, bezwładnymi przedsiębiorstwami. Jednakże coraz częstsze są sygnały mówiące o skutecznym stosowaniu tej strategii właśnie w średnich i dużych firmach.

Znakomitym przykładem jest tu Spar Foodliner należący do Michaela Pritcharda sklep spożywczy o powierzchni 250 m<sup>2</sup>, działający w miasteczku górniczym Rhondda Valley



w Południowej Walii. Sektor żywnościowy jest najprawdopodobniej jednym z najbardziej „ciasnych” pod względem konkurencji. Oczywiście tu małe przedsiębiorstwa zagrożone są najbardziej przez rynkowe molochy. Jednakże średniej wielkości firma Pritcharda, dzięki zastosowaniu nowej strategii, zaobserwowała 62-proc. wzrost w ciągu pięciu lat przy marży w wysokości 1,5% powyżej poziomu inflacji.

Ważnym składnikiem nowej strategii jest zatrudnienie doświadczonego, lojalnego personelu. Nie wystarczy jednak korzystać jedynie z nabytych już umiejętności, przeciwnie, należy organizować coraz to nowe szkolenia. Przy użyciu nadzoru wideo naświetlać wszelkie niepożądane praktyki, a także sprawdzać transfer nowo nabytej przez pracowników wiedzy do codziennej pracy. 22 z 28 pracowników Pritcharda pracuje w Spar Foodliner od co najmniej dziesięciu lat — oznacza to jednak nie tylko to, iż są oni wierni temu przedsiębiorstwu, lecz także, że sprawdzają się w zastosowaniu nowych strategii, są reaktywni i uczuleni na jakość usług dostarczanych konsumentowi.

*„Sklep reprezentuje wszystko to, co najlepsze w niezależnym handlu. Odgrywa on znaczną rolę w miejscowej społeczności. Pracownicy są*

*dobrze wyszkoleni i pełni serca dla tego, co robią. Zakupy w sklepie Pritcharda to krótkie i mile doświadczenie”* — brzmi uzasadnienie do jednej z licznych nagród, jakie otrzymała ta firma.

Na tak pozytywną opinię zasłużył sobie ten sklep na wiele sposobów. Począwszy od skrócenia czasu oczekiwania na dokonanie zakupów (dzięki przesunięciu wszechstronnie wyszkolonego personelu w momencie tworzenia się kolejek od prac technicznych do kas), poprzez przebudowę sklepu tak, by wózki inwalidzkie i dziecięce mogły łatwo manewrować wewnątrz sklepu, skończywszy na organizowanych dwa razy w tygodniu darmowych autobusach pozwalających na dotarcie do sklepu mniej mobilnym, starszym klientom. Aktywne uczestnictwo w życiu miejscowej społeczności realizowane jest także poprzez organizowanie świątecznego *barbecue*, przystrajanie dużego bożonarodzeniowego drzewka przed sklepem, *sponsoring* i działalność charytatywną. Rezultatem jest nie tylko znaczne zwiększony zysk, lecz także uczynienie sklepu integralną częścią miejscowej społeczności.

Nie usatysfakcjonowany tym, co już osiągnął, Pritchard planuje zaangażowanie specjalnie przeszkolonego pracownika zajmującego się kon-

taktami z klientami. Ponadto w planach jest także rozbudowa sklepu o minipiekarnię, kafejkę, toalety i specjalne pomieszczenia do przewijania niemowląt.

Z tego, co zaprezentowałem powyżej wynika, że wbrew powszechnemu mniemaniu nie tylko małe firmy są „bliżej” swoich klientów i niekoniecznie też tylko one dostarczają najwyższy standard usług. Choć wiele małych przedsiębiorstw, wykorzystując swoją reaktywną strukturę organizacyjną, stosuje strategię najwyższej jakości obsługi klienta, to jednak wciąż wiele z nich uważa zyski z niej płynące za nieopłacalną, efemeryczną ekstrawagancję.

*Small business* musi jednak zrozumieć, iż ta strategia jest jego ostatnią deską ratunku. Jeśli ma on przetrwać w konkurencji z dużymi, już zaczynającymi ją stosować firmami, musi wykorzystać swoje naturalnie dogodniejsze do tego typu działalności warunki.

Zagadnienie to jest szczególnie ważne dla ekonomii Wielkiej Brytanii, opartej w dużej mierze na rozdrobnionym sektorze prywatnym, który jeśli ma być konkurencyjny, nie może dopuścić, by strategia jakościowej obsługi klienta stała się wyłączną domeną wielkich międzynarodowych korporacji.

Opr. Marek Wojnar



Akademia Controllingu



prowadzi kompleksowe usługi w dziedzinie  
controllingu

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

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

OŚRODEK DORADZTWA I TRENINGU KIEROWNICZEGO

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

# Szczecin korzysta z morza

W dniach 25-30 czerwca br. odbyła się już szósta konferencja skupiająca specjalistów zarządzania (praktyków i naukowców) w cyklu „Zarządzanie firmą w warunkach rynkowych”. Pierwsza, zorganizowana przez Szczeciński Oddział TNOiK wiosną 1992 roku, była przedsięwzięciem eksperymentalnym i unikatowym w bogatej przecież ofercie szkoleniowo-doradczej Towarzystwa. Wracając do tradycji wspólnych spotkań naukowców i praktyków obejmujących poszerzenie wiedzy, doskonalenie umiejętności i wymianę doświadczeń, znacznie rozszerzono i urozmaicono ich program. Wychodząc z założenia, że efektywność współczesnego menedżera zależy nie tylko od jego kwalifikacji, ale i kondycji pozwalającej na ich pełne wykorzystanie i rozwój, organizatorzy nie tylko oderwali uczestników od miejsca pracy, lecz przenieśli ich do odmiennego świata, na krótko chociaż zmienili rytm życia, zmusili wręcz do odpoczynku i odbioru licznych, nietypowych wrażeń. Konferencje te odbywają się na promach Polskiej Żeglugi Bałtyckiej, umożliwiając pobyt i zwiedzanie wybrzeża Bałtyku w Danii, Szwecji i Finlandii. Dają możliwość sprawdzenia „morskiej odporności”, kondycji turystycznej, a niekiedy i innych cech, jak to było przy zwiedzaniu Browaru Tuborg. Sprzyjają również pogłębionej wymianie informacji fachowej, często prowadzą do podjęcia współpracy gospodarczej, skłaniając do porównywania własnych rozwiązań, koncepcji i osiągnięć z zagranicznymi i krajowymi. In-

nego rodzaju szanse stwarzają spotkania z przedstawicielami polskich placówek konsularnych i handlowych oraz przedstawicielami lokalnych firm lub instytucji doradczych. Znane są już przypadki praktycznego wykorzystania tych spotkań, a w kolejnych edycjach uczestnicy prezentują coraz lepsze przygotowanie do promocji własnych firm.

Uczestnicy tych konferencji wywodzą się z niemal wszystkich regionów Polski, przy czym (co cieszy szczególnie organizatorów) dominują te najbardziej odległe od morza, a w tym Katowickie, Wrocławskie, Rzeszowskie. Jest więc to wkład Oddziału w przybliżenie morskich problemów kraju, popularyzację turystyki morskiej, czy upowszechnianie szans wynikających z położenia geograficznego. Grupa chętnych do udziału w konferencji powoli rośnie i dostrzec można w niej „stałych” bywalców; są to firmy desygnujące kolejnych pracowników, czy przedstawicieli miejscowości, gdzie wieść o atrakcyjnej imprezie rozszerza się samoczynnie. Konferencje grupują też coraz liczniejszą kadrę wykładowców, wśród których poza miejscowymi menedżerami, doradcami i naukowcami są specjaliści od zarządzania z Uniwersytetu Gdańskiego, Politechniki Wrocławskiej, Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu oraz ministerstw i urzędów centralnych.

Program ostatniej, w której uczestniczyło ok. 40 osób (liczebność limitowana była wolnymi miejscami na promie), ukierunkowany był na zarządzanie, restrukturyzację przedsięwzięć jako proces doskonalenia organi-

zacji oraz możliwości finansowego wspomagania przedsiębiorstw w sytuacjach krytycznych. Referaty wygłaszali i dyskusję prowadzili m.in.: dr inż. M. Ciurla (Politechnika Wrocławska), prof. dr hab. Janusz Jamroga (Uniwersytet Szczeciński), prof. dr hab. Jan Karwowski (Uniwersytet Szczeciński), mgr D. Strybel (pracownik z Wojewódzkiego Urzędu Pracy), dr E. Wajszczak (Uniwersytet Gdański). Aktywność uczestników była ponadprzeciętna, a pogoda gwarantowana przez organizatorów jak zawsze dopisała.

Sygnalizujemy, że kolejna – siódma już w tym cyklu konferencja przewidywana jest na jesień br. Program i trasa będą z pewnością równie atrakcyjne, jak dotąd, w związku z czym zgłoszenia wcześniejsze dają większą pewność udziału. Oddział TNOiK w Szczecinie (ul. Pocztowa 31, telefon 091 844-725) zaprasza i czeka.

*Janusz Jamroga*



Zarząd Główny w uznaniu zasług dla działalności merytorycznej i organizacyjnej na rzecz Towarzystwa, przyznaje następującym przedstawicielom Oddziału TNOiK w Krakowie Odznaki Honorowe TNOiK:

**Złotą Odznakę Honorową TNOiK** otrzymuje – dr hab. inż. Zdzisław Gałaś

**Srebrną Odznakę Honorową TNOiK** otrzymują: mgr Zdzisław Rak, doc. dr hab. Leszek Koziół, dr hab. inż. Adam Peszko, mgr inż. Andrzej Zybura, mgr inż. Jerzy Lachowicz, mgr Andrzej Jaki.