

przeгляд

organizacji **2**
94

Miesięcznik TNOiK. Założył Karol Adamiecki w 1926 r.



- Pieśń terażniejszości – rozmowa z MICHELEM MUSZYŃSKIM, dyrektorem Francuskiego Instytutu Zarządzania (IFG) 3

UŚWIADOMIONA NIEKONIECZNOŚĆ

- Szymon Templariusz, zwany Świętym – Dariusz Teresiński 6
- Ponad blokami: organizacja i otoczenie – Monika Kostera, Maciej Wicha 7
- Parki naukowe w Europie – Jarosław Witkowski 11
- Rola organizacji pracodawców w okresie transformacji gospodarki – Ryszard Rutka 13

ZARZĄDZANIE

- Lean Management – nowa koncepcja zarządzania – Marian Hopej, Maria Szeloch 14

JAKOŚĆ

- Metoda analizy przyczyn i skutków wad (FMEA) – Andrzej Meller 16

PRZEKSZTAŁCENIA WŁASNOŚCIOWE

- Wartość przedsiębiorstwa w warunkach polskich – problemy z aplikacją wybranych metod – Bogdan Nogalski, Kazimierz Głowacki 19
- Prywatyzacja w ujęciu marketingowym – Roman Niestrój 21

SMALL BUSINESS

- Kryteria klasyfikacji małych i średnich przedsiębiorstw – Krystyna Poznańska, M. Schulte-Zurhausen 24

ZARZĄDZANIE INFORMACJĄ

- Koncepcja badania i projektowania systemu zarządzania informacją gospodarczą – Zbigniew Kreft 28

MARKETING

- Wtórne źródła informacji w badaniach marketingowych (I) – Monika Krzyżak, Jadwiga Bogdan 33

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- System informacyjny w przedsiębiorstwie (I) – „Revue Française de Gestion” – opr. Katarzyna Mikunda 35
- Budowanie „uczącej się” organizacji (II) – „Harvard Business Review” – opr. Marek Wojnar 38

Pieśń terażniejszości

Rozmowa z MICHELEM MUSZYŃSKIM, dyrektorem Francuskiego Instytutu Zarządzania (IFG)

Jak doszło do powstania warszawskiego oddziału Francuskiego Instytutu Zarządzania?

Na mocy porozumienia rządu polskiego – wówczas rządu Tadeusza Mazowieckiego – z rządem francuskim powstała fundacja France-Pologne, która miała finansować szkolenie polskich menedżerów za pieniądze francuskiego podatnika. Wtedy zwrócono się do mnie, jako do osoby, która mogłaby podjąć się organizacji takich szkoleń. Dodatkowym argumentem było to, że byłem w posiadaniu programów komputerowych wspomagających szkolenie. Od podjęcia decyzji do uruchomienia szkoły minęło jeszcze kilka miesięcy, bo trzeba było znaleźć ludzi, którzy mogliby prowadzić zajęcia po polsku, zgodziliby się przyjechać do Polski na dłużej, no i przy tym mieliby odpowiednie kwalifikacje, czyli doświadczenie zawodowe w biznesie na Zachodzie.

Rozpoczęliśmy naszą działalność 1 października 1990 r. – stażem, który już dzisiaj nie istnieje, a który nazywał się „Wprowadzenie do biznesu”. Wtedy jeszcze byliśmy w 100% finansowani przez fundację France-Pologne, więc staże były bezpłatne. Liczba chętnych niemal trzydziestokrotnie przekraczała wtedy liczbę miejsc. A nasze możliwości wcale nie były takie małe, bo w takim systemie przeszkoliliśmy prawie tysiąc osób. Z naszych ocen wynika, że chętnych było około 25 000.

Kim są wykładowcy IFG?

Są to ludzie czynni zawodowo w biznesie, najczęściej młodzi, którzy pokonali uczelnie na Zachodzie (niekoniecznie zresztą we Francji) i mają już pewne doświadczenia zawodowe. Są to bardzo różne doświadczenia. Niektórzy wykładowcy mają praktykę kilkuletnią, inni – tak jak ja – ponad dwadzieścia lat przepracowali w rozmaitych firmach. Ja akurat pracowałem w wielu krajach: bo przez półtora roku byłem w USA, pracowałem też w Hongkongu, Korei i na Filipinach. Tego typu doświadczenia uczą elastyczności, a to się bardzo przydaje w każdym biznesie i ma szczególne

znaczenie, jeśli chce się uczyć podejścia do zarządzania w warunkach dużej dynamiki zmian.

Kim są słuchacze IFG?

Pierwszymi naszymi słuchaczami były osoby pracujące w firmach prywatnych. Przypominam, że był to rok 1990; sektor prywatny nie był jeszcze wtedy tak silny. Przedsiębiorstwa państwowe nie odczuwały żadnej potrzeby zmian organizacyjnych. Kiedy organizowaliśmy Instytut, jeden z dyrektorów powiedział mi: marketing, menedżment – to jest pieśń przyszłości. Jednak dość szybko także firmy państwowe zaczęły się interesować podnoszeniem kwalifikacji swoich menedżerów – dotyczy to szczególnie firm warszawskich. „Teren” dołączył dopiero około roku 1992.

Obecnie struktura stażystów jest następująca: nieco ponad połowę stanowią pracownicy przedsiębiorstw prywatnych (od początku prywatnych bądź sprywatyzowanych). Reszta została delegowana przez firmy państwowe. Pracownicy urzędów centralnych stanowią około 2% – w praktyce więc administracja jest nieobecna.

Kim są absolwenci IFG?

Z jednej strony jest to niewątpliwa reklama dla naszej szkoły, jeśli się powie, że w ciągu sześciu miesięcy po skończeniu stażu u nas, 30% absolwentów bądź zmienia pracę (na lepszą rzecz jasna), przenosi się w swojej firmie na wyższe stanowisko, albo zakłada własną firmę. Druga strona medalu jest taka, że szef, wysyłając pracownika na szkolenie, planuje wykorzystanie jego wyższych kwalifikacji u siebie w firmie, a nie ma na celu robienia prezentu konkurencji, stąd też z reguły nasi absolwenci dostają podwyżki.

Rozmaite układy w przedsiębiorst-



Fot. Igor Śnieciński

wach sprawiają, że pewien – niewielki – procent naszych słuchaczy to ludzie, którzy za własne pieniądze odbywają staże w ramach urlopu wypoczynkowego. Można przypuszczać, że nie robią tego z miłości do macierzystej firmy. Wysyłamy im więc korespondencję na prywatny adres itd.

Jeśli chodzi o finansowanie – to poza ostatnio wymienionymi przypadkami, placą firmy. Niektóre wysyłają jednego pracownika, inne wykupują u nas „abonament” na szkolenie większej liczby osób.

Czy IFG preferuje jakąś szczególną „szkołę zarządzania”, np. model francuski, albo anglosaski; czy w ogóle istnieje narodowa specyfika w zarządzaniu?

Jesteśmy szkołą biznesu, a nie uniwersytetem. Reprezentujemy zatem model praktyczny. Szkoły, kierunki, trendy itd. – to są zjawiska raczej akademickie. U nas można się nauczyć rozwiązywania konkretnych problemów a jedynym kryterium jest skuteczność. W takiej perspektywie nie ma właściwie miejsca na

zastanawianie się nad teoretycznym uzasadnieniem.

Poza tym wykłady stanowią zaledwie 30% stażu, reszta to są ćwiczenia, podczas których analizujemy konkretne przypadki, wzięte z życia gospodarczego rozmaitych krajów, albo problemy międzynarodowych korporacji działających na rynku światowym – wtedy „narodowości” nie da się w ogóle zdefiniować.

A czy istnieje jakaś specyfika nauczania biznesu w Polsce? Czy i jaka jest różnica pomiędzy uczeniem zarządzania w Polsce i np. we Francji?

Programy nauczania skonstruowane są dla potrzeb polskich słuchaczy i uwzględniają pewne różnice pomiędzy sytuacją gospodarczą Polski i krajów rozwiniętego kapitalizmu. Podstawowa „inność” polega jednak na tym, że u nas rynek szkoleń biznesowych jest bardziej płytki niż na Zachodzie. Problemem jest brak pieniędzy. Kursy, które cieszą się ogromnym wzięciem w świecie, dla większości polskich biznesmenów byłyby zwyczajnie za drogie, a prowadzenie zajęć dla kilku studentów mija się z celem (i dodatkowo podnosi koszty). Radzimy sobie z tym problemem poprzez znaczną intensyfikację szkolenia. Programy, które np. we Francji trwałyby dwa-trzy tygodnie, my robimy w tydzień. W większym stopniu wykorzystujemy techniczne pomoce naukowe: komputery, kamery wideo itp., mniej uwagi poświęcamy teorii (jak wspominałem wykłady stanowią jedynie 30% programu).

Poza tym, od czasu, kiedy zrezygnowaliśmy ze stażu „Wprowadzenie do biznesu”, zasadniczo szkolenia w Polsce i we Francji wyglądają tak samo.

Czy niedoskonałości polskiej gospodarki (niestabilne prawo, nieefektywne urzędy itd.) także brane są pod uwagę w przygotowywaniu programów szkolenia?

Prawo w Polsce jest niestabilne i ta niestabilność zapewne szybko się nie skończy, my jednak nie zajmujemy się takimi problemami. Można sobie co prawda wyobrazić szkolenie w wykorzystywaniu niespójności i luk prawnych, ale nie to jest naszym zadaniem. Dla nas prawo jest środowiskiem, w którym się porusza biznesmen, a partnerami są klienci i inni biznesmeni. Oczywiście znajomość środowiska jest koniecznym warunkiem prowadzenia działalności gospodarczej, ale my odnosimy się do konkretnego stanu przepisów, „na dzień dzisiejszy”.

Ogólne zasady prawne są zresztą już dzisiaj dość zbliżone do tego, co obserwujemy na Zachodzie. Podatek dochodowy ma określoną postać, jest VAT, kodeks handlowy (całkiem niezły), kodeks cywilny. Nasze „dostrajanie się” polega na zmianach parametrów w programach, kiedy zmieniają się podatki – ale zmienia się tylko procentowe obciążenie, a nie sama konstrukcja, więc nie są to istotne modyfikacje.

Prawdziwa gra toczy się na rynku, a nie w urzędach. Jedyną umiejętnością, która może być przydatna w kontaktach z urzędnikami jest teoria negocjacji, która jest jednym z wykładanych u nas przedmiotów. Nie należy jednak przeceniać jej skuteczności. Teoria negocjacji jest przydatna w kontaktach z osobami uznającymi potrzebę dojścia do sensownych rozwiązań – właśnie w drodze negocjacji. Wtedy znajomość reguł skutecznego procedowania może być bardzo pomocna – nic nie może jednak zastąpić woli porozumienia. Jeśli ktoś nie chce z nami negocjować, to żadna teoria nic na to nie poradzi.

Co jest ważniejsze w biznesie: finanse, marketing, czy zasoby ludzkie?

Wszystkie trzy są ważne i trudno tutaj skonstruować jakąś hierarchię. Każdy, kto chce zajmować się biznesem musi mieć pojęcie o tych dziedzinach. Niekoniecznie bardzo głębokie, ale im więcej się o nich wie, tym lepiej. Wszystkie te czynniki można rozpatrywać w dwóch płaszczyznach: taktyki i strategii firmy. W Polsce myślenie strategiczne jest bardzo utrudnione w związku ze wspomnianą już niestabilnością – prawną, polityczną i gospodarczą. Ludzie nauczyli się planować w długich horyzontach czasowych, ponieważ niewiele od nich zależało; amplituda nieprzewidywalnych zmian była tak duża, że opłacało się jedynie opracowywać taktyczne warianty odpowiedzi na bieżącą sytuację. Jednym z podstawowych założeń nauki zarządzania jest długoterminowa przewidywalność skutków działań. Z takim założeniem pracujemy tutaj, w IFG; z takim założeniem też przychodzi do nas większość słuchaczy.

Staż poświęcony strategii firmy nie należy do najbardziej popularnych. Zajęcia z strategii, które zresztą ja sam prowadzę, odbywają się mniej więcej raz na dwa miesiące. Uzyskanie najwyższego dyplomu IFG wymaga jednak odbycia tego kursu, uważamy bowiem, że zdolność kreowania strategicznych planów

jest fundamentalnym warunkiem powodzenia w interesach.

Ojciec Chrzestny uważał, że najtrudniejsze w kontaktach z ludźmi jest powiedzenie „nie”. Co jest najtrudniejsze w zarządzaniu zasobami ludzkimi?

Najtrudniejsze jest stworzenie takich warunków, które wyzwalałyby naturalne skłonności ludzi do pełnego wykorzystywania swojego potencjału intelektualnego dla dobra firmy. Powszechnie uważa się, że można „kogoś motywować” – otóż nie – motywacja jest wewnętrzną cechą człowieka. W praktyce sprowadza się to do bardzo dokładnego poznawania umiejętności, zainteresowań i preferencji pracowników. Nie jest sztuką „zmuszenie” kogoś do wykonywania określonej czynności, natomiast jest sztuką oszacowanie, w czym dana osoba jest lub może być najlepsza.

Z punktu widzenia szkoły biznesu istotne jest przekonanie naszych słuchaczy, że nie jedyną i bynajmniej nie najważniejszą sprawą w zarządzaniu zasobami ludzkimi, czyli w stwarzaniu możliwości do wykorzystywania ich naturalnych zdolności, jest wysokość zarobków. U nas stanowi to nadal bardzo istotny parametr, bo ludzie po prostu mało zarabiają. Jednak powyżej pewnego pułapu, wysokość uposażenia staje się mniej istotna od możliwości samorealizacji, które daje praca. To nieprawda, że człowiek, który zarabia 50 milionów musi pracować pięć razy bardziej wydajnie niż ten, który zarabia 10 milionów. Jeśli praca jest nieoptymalnie zorganizowana i w opinii pracownika nieciekawa, to zwiększanie mu zarobków nie poprawi efektywności. Podobnie będzie w przypadku zatrudnienia „droższego” pracownika – np. z dyplomem IFG.

Drugim problemem, już specyficznie polskim, jest wrodzona niechęć nas, Polaków, do kompromisu. W powszechnej świadomości funkcjonuje przekonanie, że naprawdę dobrze wynegocjowany kontrakt to taki, w którym ja wszystko zyskałem, a mój partner (przeciwnik – tak się go traktuje) wszystko stracił. W sytuacji odwrotnej to ja jestem frajerem, a on, partner, może się nawet jawnie jako osoba godna szacunku. W praktyce okazuje się, że ten przegrany zaczyna traktować to jako osobistą zniewagę, nawet jeśli występował nie w swoim imieniu, tylko reprezentował interesy firmy. Jeśli przypadkowo przyjdzie nam jescze kiedyś prowadzić razem interesy, nie możemy liczyć na jego skłonność do kom-

promisu. Poza tym tego typu umowy mają zazwyczaj krótki żywot, a ich rene-gocjowanie bywa dużo trudniejsze, bo partner dyszy żądzą zemsty i trudno go przekonać nawet do obopólnie korzystnych rozwiązań. Jego priorytetem może stać się szkodenie nam, nawet kosztem własnych profitów.

To, o czym Pan mówi, jest zagadnieniem z pogranicza etyki biznesu. Czy taki przedmiot jest wykładany? Jakie są Pana poglądy w tej materii? Czy etyka w interesach jest prostą funkcją skuteczności?

Wykładów z etyki biznesu nie prowadzimy, a poglądy trudno mieć specjalnie oryginalne. Odpowiedź „tak” na ostatnie pańskie pytanie byłaby dość bliska dewizie „cel uświęca środki”. Uważam, że etyka wypływa w głównej mierze z poszanowania drugiego człowieka. Jakimś refleksem tego poszanowania jest jednak nadzieja, że szacunek zostanie odwzajemniony, więc jeśli chcemy skutecznie zabiegać o uczciwość wobec nas samych, powinniśmy sami być uczciwi.

Rozpatrywanie tego problemu na tak wysokim poziomie abstrakcji nie jest jednak konieczne: symulacje strategii negocjacyjnych zupełnie empirycznie dowodzą, że większą skuteczność osiąga się stosując pewne reguły – te reguły to właśnie brak dążenia do zwycięstwa za wszelką cenę, brak chęci totalnego zniszczenia partnera, poszukiwanie rozwiązań korzystnych dla obu stron, uwzględnianie we własnych planach interesu partnera – to brzmi jak wykład z etyki biznesu, a przecież to są wnioski z gier decyzyjnych, które mogą prowadzić między sobą same komputery. I jeśli zadamy im priorytet długofalowej skuteczności, to w wyniku otrzymamy produkt bardzo zbliżony do etyki.

Podobnie rzecz ma się z dostępem do informacji. Oszukiwanie w interesach, nawet jeśli nie jest karalne, jest nieetyczne, a na dłuższą metę także nieskuteczne. Bezpiecznie jest zatem powiedzieć, że etyka i skuteczność są silnie skorelowane.

Czy szkoła w jakiś sposób promuje postawy etyczne (abstrahując w pewnym sensie od ich skuteczności)? Chodzi mi o stałe praktykowanie etyki nawet w sytuacji gdy partner zachowuje się niekonstruktywnie.

Sposobem na promocję postaw etycznych jest założony przez nas Klub Absolutów.

Łatwiej być etycznym wśród ludzi, którzy znają korelację pomiędzy etyką i skutecznością...

W pewnym sensie tak.

Jakie są motywacje słuchaczy IFG? Czy chodzi im tylko o podwyżki, stanowiska i lepszą pracę, czy może jest coś jeszcze?

Być może poza wymienionymi przez pana czynnikami jest jeszcze lekki snobizm na dyplom z Francuskiego akurata Instytutu Zarządzania, ale nie sądzę, żeby to był wątek istotny – przynajmniej dla zdecydowanej większości słuchaczy. Jeśli ktoś ma ambicje rozwijania osobowości, „kolekcyjerskiego” zdobywania tytułów i dyplomów – to oczywiście może trafić i do nas, ale nie jest to typowy adresat naszej oferty programowej. IFG jest szkołą praktycznego rozwiązywania konkretnych problemów we współczesnym biznesie. Ludzie którzy do nas trafiają mają już dość teorii zarządzania, teorii systemów, historii myśli ekonomicznej. Co więcej, oni zwyczajnie nie mają czasu na długotrwałe zgłębianie filozoficznych podstaw działalności gospodarczej. Większość z nich prowadzi własne firmy lub pracuje na kluczowych stanowiskach w przedsiębiorstwach prywatnych i państwowych. Dla nich atutem naszej szkoły jest praktyczna wiedza, którą mogą zdobyć w krótkim czasie; i w sumie minimalnym kosztem, jeśli porównać to z nauką na własnych błędach.

Tytułem dygresji chciałbym tutaj dodać, że w Polsce istnieją trzy zupełnie odrębne instytucje określane nazwą „szkoła biznesu”. Są to stacjonarne lub wieczorowe studia typu uniwersyteckiego, dające tytuł naukowy magistra ekonomii – to nie jest dla nas konkurencja, bo my się tym nie zajmujemy. Po drugie, istnieją długofalowe studia typu MBA, które też są czymś innym niż nasza oferta. Tytuł MBA nie jest reglamentowany i ja sam mogę po godzinnej rozmowie ze studentem nadać mu tytuł MBA i wypisać mu dyplom na czerpanym papierze, ale to nie ma żadnego praktycznego znaczenia. W Stanach Zjednoczonych jest kilkaset szkół wydających dyplomy MBA, a znaczenie ma tylko pozycja szkoły, która dany dyplom wydała i jeśli ktoś skończył Harvard, to wiadomo, że to jest coś, a jeśli uniwersytet w Klondike, to nic z tego nie wynika. Idea MBA w Polsce jest lekko schizofreniczna, bo kto może sobie pozwolić na roczne dzienne studia, płacąc za to jak na Zachodzie? To musi być ktoś bardzo bogaty, kto dodatkowo nie ma nic do roboty. I trzeci typ – to właśnie IFG i inne tego typu szkoły, oferujące krótkie i bardzo intensywne kursy osobom prowadzącym bie-

żącą działalność gospodarczą, dla których tydzień przeznaczony na naukę jest do przyjęcia, ale które nie mogłyby poświęcić na to np. dwóch miesięcy, nie mówiąc o roku.

Wracając jednak do pytania o motywacje naszych słuchaczy: typowy stażysta z przedsiębiorstwa państwowego to jest dyrektor z konkursu. Zdolny inżynier, mający spore osiągnięcia zawodowe, wygrał konkurs, został przez załogę wybrany na dyrektora, bardzo był z tego dumny pierwszego dnia, a nazajutrz przekonał się z przerażeniem, że jego techniczne wiadomości są do niczego nie przydatne i że on po prostu nie ma pojęcia co i jak robić.

Z kolei przywatni przedsiębiorcy najczęściej zaczynali robić interesy w PRL-u, kiedy nie było żadnej konkurencji albo była bardzo słaba i nagle zorientowali się, że ich doświadczenie w zdobywaniu surowców i „załatwianiu” spraw w urzędach już nie wystarczy.

Jak w Pana ocenie wyglądają generalne motywacje polskich biznesmenów – co pcha ich akurat do interesów, a nie np. do polityki, która jest równie interesująca i gdzie nadal nie jest wcale tak trudno zdobyć znaczącą pozycję?

Myślę, że to są różnice temperamentów. Biznesmeni wydają mi się mniej skłonni do oddawania się marzeniom, a bardziej przywiązani do konkretów. Tu nie chodzi tylko o stronę czysto finansową. W polityce mniej się zarabia, ale władza i związane z nią splendory, przywileje, a niekiedy i możliwość realnego oddziaływania na rzeczywistość, są watościami samoistnymi, które mogą stanowić konkurencję dla potrzeb materialnych. Sądzę jednak, że ta skłonność do konkretów wyraża się także i w tym, że w biznesie dużo oczywistsze są rezultaty działalności. Jeśli ktoś był przez całe życie wysokim urzędnikiem ministerstwa i przeszedł na emeryturę jako podsekretarz stanu, to tylko w zupełnie wyjątkowych sytuacjach może powiedzieć, że pozostawił po sobie coś trwałego, jakiś ślad swojej aktywności. Tymczasem jeśli ktoś zbudował fabrykę, stworzył firmę konsultingową, bank, czy nawet sprawnie działającą hurtownię, to jego dzieło ma szansę przetrwać, można je przekazać następcom, i to też jest samoistna wartość.

Dziękuję za rozmowę.

Rozmawiał Dariusz Teresiński

Dariusz Teresiński

Szymon Templariusz, zwany Świętym

We współczesnym świecie, w którym nawet dostatnia i cywilizowana Europa nie jest wolna od przypadłości tak – wydawałoby się – barbarzyńskiej i anachronicznej jak wojna (i to o podłożu etnicznym), zachodzą równoległe dwa znaczące procesy. Z jednej strony powstają coraz bardziej efektywne (wojskowe i cywilne) technologie oraz procedury przetwarzania informacji, a z drugiej narasta świadomość, że wszystkie te cacka są w istocie zabawkami dla znacznie mądrzejszych od nas dzieci. Nie chodzi przy tym o współczynnik IQ, ale o pewne parametry społeczne, które warunkują efektywne wykorzystanie tego, co za pieniądze podatnika produkują w pocie czoła rozmaici jagłowi.

Rozróżnienie pomiędzy technologiami, a więc sposobami radzenia sobie z materią, a procedurami informacyjnymi samo w sobie jest już właściwie anachroniczne, bo strategicznym surowcem, półproduktem, a coraz częściej i rezultatem procesów produkcyjnych jest informacja w czystej postaci. Produkcja materialna i owszem rozwija się i wznosi na wyżyny, ale jej procentowy udział w całokształcie dokonań ludzkich maleje i maleć będzie nadal. Dość powiedzieć, że już obecnie ponad połowa dochodu narodowego Wielkiej Brytanii wytwarzana jest poza sektorem produkcyjnym – w szeroko rozumianych usługach, takich jak finanse, konsulting, marketing itp.

Dlatego też doskonalenie przepływów informacyjnych jest zagadnieniem o donioślejszym znaczeniu dla przyszłości niż ewentualne usprawnienia czysto technologiczne. Z drugiej jednak strony przykłady z dziedziny tradycyjnie pojmowanej techniki mają większy walor dydaktyczny – bo technika jest nadal jeszcze domeną bezpośredniego, fizycznego doświadczenia, a informacja tylko nielicznym wydaje się równie rzeczywista jak np. śrubki czy oporniki.

Wymienione na wstępie dwa przeciwstawne zjawiska to skutek niejednorodności rozwoju. W Japonii na przystan-

kach autobusowych zainstalowane są mikroprocesory informujące o rozkładzie jazdy komunikacji miejskiej i umiatające czas oczekiwania głupawymi gierkami komputerowymi. W III RP nie produkuje się nawet drukowanych rozkładów jazdy, a raz zerwanymi z tabliczki na przystanku nikt się nie interesuje – nie stanowi to zresztą istotnego problemu, bo z punktualnością komunikacja ma jeszcze większe kłopoty niż z przepływami informacyjnymi.

Zanim ktoś wpadnie u nas na absurdalny pomysł wyposażenia przystanków w jakieś elektroniczne gadzety, warto przypomnieć eksperyment, który kilka lat temu przeprowadziła na warszawskim Żoliborzu pewna firma zajmująca się wywozem śmieci. W ramach marszu ku Europie udostępniono mieszkańcom znaczną ilość foliowych worków na śmieci, co miało się przyczynić do sprawniejszego oczyszczania miasta. Skutek był taki, że okoliczna ludność nareszcie przestała odczuwać brak opakowań na jedzenie, ubrania, prezenty i do wielu innych zastosowań, natomiast nikomu przez myśl nawet nie przeszło wyrzucanie tak cennego towaru do śmieci.

Czasy się zmieniły i w byłe kioski każdą kostkę mydła pakują teraz w oddzielny woreczek, więc może obecnie eksperyment by się udał, ale jakoś nikt go nie powtórzył. Ilość wszelkiego śmiecia pakowanego do nowoczesnych telefonów na karty magnetyczne każe jednak zachować powściągliwość wobec doniesień na temat zbawienego wpływu nowinek technologicznych na zachowania społeczne. Zalety kart w stosunku do żetonów można wyliczać długo i namiętnie – cóż stąd, skoro efektywność, której dzieckiem są „karciane” automaty telefoniczne nie stanowi dla tubylców istotnego parametru.

Prawdziwie nowoczesne rozwiązania, czy to techniczne, czy informacyjne, czy społeczne wreszcie, opierają się na współlistnieniu dwóch czynników: pierwszy to pomysł, produkt czy idea; drugi zaś leży na skrzyżowaniu marketingu i socjologii. Innymi słowy: nie wystarczy

wybrać sposobu na usprawnienie jakiegoś fragmentu rzeczywistości, nie dość też znaleźć źródła finansowania takiej innowacji; trzeba jeszcze przeprowadzić skuteczną akcję promocyjną, która spowoduje, że ludzie zaczną tę nowinkę traktować jako część codziennego rytuału zaklinania rzeczywistości w znane formułki.

Tak zdefiniowana właściwość innowacji pozwala z mniejszym zdenerwowaniem przyglądać się procesowi zaszczepiania na rodzimym gruncie tego, co się sprawdziło na świecie. Jeśli chcemy mieć sprawną telekomunikację, to potrzebne są nam nie tylko telefony, ale i ogólnonarodowa zgoda co do faktu, że do poziomej pięciocentymetrowej szczeliny nie wypycha się żetonów o średnicy jednego centymetra. Dopóki ta zgoda nie zostanie osiągnięta, radość z odzyskanego śmietnika będzie miała przykry zapach fermentujących na wolnym powietrzu odpadków.

Podobnie rzecz ma się z nowoczesnymi technologiami, zarządzaniem zasobami ludzkimi, inżynierią finansową, rynkiem papierów wartościowych, euroobligacjami i całą infrastrukturą kapitalizmu, którego beneficjentami wszyscy chętnie by zostali, byleby tylko nie musieć za to płacić zmianą swoich wykształconych w komunizmie przyzwyczajzeń. Nie jest to zresztą polska specyfika: John Major w wywiadzie dla „Newsweeka” wyraził pogląd, że społeczeństwa chcą przede wszystkim tego, by móc dużo wymagać i mało rozumieć – i miał raczej na myśli swoich ziomków – wyspiarzy.

Wniosek z tej ponurej opowieści jest zaś taki, że jakkolwiek można a nawet należy interesować się najnowszymi osiągnięciami nauki i techniki, to przezorność każe w łatwo dostępnym miejscu trzymać luczywo, glinianą tabliczkę, rysik i liczydła, na wypadek, gdyby naszym partnerem w interesach okazał się nie potomek Simona Templara, ale jego daleki antenat.

Monika Kostera, Maciej Wicha

Ponad blokami: organizacja i otoczenie

Po upadku komunizmu żyjemy w zmienionym świecie. Nie istnieją już dawne bariery między „blokami”: Wschodnim a Zachodnim; jednak nauki, w tym teoria organizacji, często nadal poruszają się utartymi szlakami, jakby Mur Berliński wciąż istniał. Aby zjednoczyć nasz rozdwojony świat, musimy uczyć się wspólnie i wzajemnie od siebie.

Ten artykuł proponuje model dla porównawczych badań organizacji w krajach postkomunistycznych i postkapitalistycznych.

Otoczenie, organizacja i znaczenia

Wymiar polityczny otoczenia organizacji rozumiemy jako wymiar życia społecznego, który jest regulowany poprzez relacje władzy i w którym dominuje racjonalność polityczna. Wymiar ekonomiczny regulowany jest poprzez relacje produkcji i dystrybucji dóbr i usług oraz racjonalność ekonomiczną. Racjonalność ekonomiczną rozumiemy jako maksymalizację użyteczności materialnej. Racjonalność polityczna to maksymalizacja wpływu i „użyteczności” władzy. Racjonalność jest społecznie skonstruowana [2 i 7]. Reguły tej konstrukcji są zgodne, między innymi, z podstawowym rodzajem „użyteczności”, jaki społeczeństwo pragnie osiągnąć.

Za Scheinem przyjmujemy, że najgłębszy „poziom” kultury zawiera podstawowe założenia dotyczące natury rzeczywistości, naszej relacji z otoczeniem i z sobą wzajemnie. Te założenia są nie do zakwestionowania, są to gotowe odpowiedzi na najbardziej ważne społecznie pytania [29]. Czarniawska-Joerges [10] zakłada, że kultura jest (społecznie skonstruowanym) **medium** życia, w którym żyjemy i które współtworzymy. Kultura jest zatem otoczką znaczeń, (...) otoczką przez nas stworzoną, w której żyjemy i mimo że postrzegamy wiele spośród tego, co widzimy jako nie stworzone przez nas, zawsze widzimy to jako pokryte cienką powierzchnią naszej otoczki

[9]. Poprzez kulturę porozumiewamy się ze sobą i nadajemy sens naszemu życiu, gdyż kultura jest **siecią znaczeń** (*network of meaning*), jak ujęła to Linda Smircich [31]. Pojęcia kultury i paradygmatu są sobie pokrewne [23 i 13].

Organizacje są częścią swego otoczenia i nie mają wyraźnych granic. Polityczny, ekonomiczny i kulturowy wymiar otoczenia nakładają się na siebie, a relacja między nimi jest złożona, wzajemna i nietrywialna. Oznacza to, że w zależności od tego, jak patrzymy (na czym się koncentrujemy), postrzegamy zjawisko jako polityczne, ekonomiczne i/lub kulturowe.

W tym artykule interesują nas najgłębsze ontologiczne (systemowe raczej niż „narodowe”) założenia leżące u podstaw społecznego procesu organizowania. Mimo że prezentujemy je jako zjawiska kulturowe, zdajemy sobie sprawę z tego, że ich natura jest w równym stopniu ekonomiczna czy też polityczna. Dlatego najpierw przedstawiamy kontekst polityczno-ekonomiczny. Wymiar kulturowy zawiera w sobie, jak sądzimy, „zwierciadlane odbicia” (poprzez symbole i znaczenia) poprzednich dwu wymiarów. Te „odzwierciadlenia” nazywamy „wzorcami rozumienia”.

Naszym celem jest wykrycie, jakie główne **archetypy organizacji** są zgodne z kontekstem otoczenia dwu postbloków. Archetyp, w rozumieniu jungowskim, to kolektywnie nieświadome znaczenia a priori, czyli

niekwestionowane zbiorowe wyobrażenia [15], w naszym przypadku dotyczące organizacji i organizowania. Nasze rozumienie archetypu organizacji zbliżone jest do pojęcia „schematów interpretatywnych” (*interpretive schemes*) [1], czyli schematów poznawczych, które obrazują nasze doświadczenie świata, identyfikując istotne aspekty i sposób, w jaki je rozumiemy.

Zacznijmy od przedstawienia kulturowego kontekstu organizowania [14 i 5], czyli, w definicji Barbary Czarniawskiej-Joerges, „*świata myśli, podzielanego przez kolektywy w czasie i przestrzeni, który jest czystym tworem służącym nadawaniu sensu niektórym zdarzeniom*” [8].

Organizacja — perspektywa kulturowa

W kapitalizmie obie sfery (polityczna i ekonomiczna) były równoległe i ekwiwalentne z punktu widzenia przedsiębiorstwa. Dla przedsiębiorstwa było jednak szczególnie istotne, aby koncentrować się na sferze ekonomicznej — ta właśnie sfera decydowała o jego przetrwaniu. Gry polityczne mogły być wykorzystywane w szczególnie trudnych ekonomicznie sytuacjach (np. walka o przetrwanie Chryslera). Sukces, rozumiany strategicznie (jako wyniki w długim okresie) był definiowany przede wszystkim w kategoriach zysku i pozytywnego wizerunku rynkowego (w oczach konsumentów). Te podstawowe cele były na ogół

przyjmowane *a priori* i nawet nie wyrażano ich *explicite*, z wyjątkiem najbardziej podstawowych podręczników do ekonomii lub zarządzania. Sukces organizacji prowadził zatem do jej przetrwania. Definicja sukcesu konstruowana była poprzez negocjacje między społecznym kontekstem organizowania a organizacją (patrz tab. 1).

Przedsiębiorstwo kapitalistyczne było organizacją, której głównym produktem kulturowym była racjonalność ekonomiczna. Racjonalność ta była także głównym układem odniesienia, w stosunku do którego wszelka działalność organizacji była oceniana (czy to *ex post*, czy *ex ante*). Liczby ilustrujące efektywność gospodarowania zasobami były główną miarą sukcesu i głównym językiem zdawania rachunku przez organizację ze swojej działalności. Rachunkowość zyskała swoją nową, szerszą rolę stosunkowo niedawno i wiąże się już raczej z nowym podejściem do odpowiedzialności społecznej [24 i 28].

W komunizmie sfera polityczna dominowała nad ekonomiczną [33 i 3]. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa było szczególnie istotne, aby koncentrować się na politycznym wymiarze życia społecznego, ponieważ właśnie poprzez gry polityczne organizacja mogła zapewnić sobie przetrwanie, rozwój, a uczestnikom także korzyści ekonomiczne.

Przedsiębiorstwo komunistyczne bazowało na odmiennej definicji sukcesu. Przetrwanie było możliwe, jeśli organizacji udało się „zakumulować” wpływy polityczne tak, aby skutecznie kontrolować otoczenie. Uważamy, że sukces był w istocie **przyrostem** wpływów politycznych w przypadku przedsiębiorstwa komunistycznego, podobnie jak przedsiębiorstwo kapitalistyczne dążyło do przyrostu zysków ekonomicznych. Wynika to stąd, że otoczenie polityczne przedsiębiorstw komunistycznych było silnie konkurencyjne. Żeby przetrwać, trzeba było być stale coraz silniejszym niż konkurenci, nie wystarczyło jednorazowe osiągnięcie korzystnej pozycji¹⁾. Częścią tak rozumianego sukcesu był także pozytywny wizerunek w otoczeniu, lecz innego rodzaju – organizacja

musiała utrzymać taki wizerunek w oczach zewnętrznych politycznych decydentów. Zatem sukces komunistycznego przedsiębiorstwa był w dużym stopniu ulokowany na zewnątrz organizacji (patrz tab. 1).

Podstawowym kulturowym produktem komunistycznego przedsiębiorstwa była racjonalność polityczna. Po organizacjach ekonomicznych oczekiwano, iż będą racjonalizować swe działania w katego-

Obecnie jesteśmy świadkami bardzo ważnych zmian zachodzących w obu systemach. Komunizm został obalony, ponieważ był systemem szalonym: totalitarna władza i gospodarka na poziomie makro były całkowicie niehumanitarne, niedostosowane do potrzeb człowieka. Naszym zdaniem system komunistyczny był ekstremalnym przypadkiem modernizmu, opierającym się na podobnym fundamencie co kapi-

Tab. 1. Składniki sukcesu organizacji: przedsiębiorstwo komunistyczne i kapitalistyczne

Blok komunistyczny	Blok kapitalistyczny
Wzrost wpływów politycznych	Zysk (ekonomiczny)
Zadowolenie zewnętrznych politycznych decydentów	Satysfakcja uczestników organizacji i klientów
Pozytywny wizerunek w oczach władz	Pozytywny wizerunek w oczach klientów

riach makroekonomicznych, które z kolei były określone w trybie politycznym na poziomie makro. Ten tryb konstruowania racjonalności służył do ontologicznego uprawomocnienia działań społecznych indywidualnej organizacji (patrz tab. 2).

talizm, jednak konstruowanym (realizowanym) inaczej – jawnie antyhumanitarnie²⁾. Kraje niegdyś należące do bloku Wschodniego obecnie przechodzą proces bardzo głębokiej transformacji. Rozwinięte kraje kapitalistyczne („Zachodnie”) również zmieniają się, do tego stopnia, że

Tab. 2. Podstawowe założenia ontologiczne (podobieństwa i różnice) przedsiębiorstwa kapitalistycznego i komunistycznego

	Produkt kulturowy		Sukces	
	Organizacja kapitalistyczna	Ekonomiczna	Przetrwanie w warunkach konkurencji	Zysk
Organizacja komunistyczna	Polityczna	Wzrost wpływów politycznych		

Na poziomie głębokich założeń ontologicznych, organizacje komunistyczne i kapitalistyczne były w swej istocie odmienne, jednak opierały się na wspólnym modernistycznym archetypie organizowania [20 i 4]. Zarówno komunistyczne, jak i kapitalistyczne przedsiębiorstwa wytwarzały przede wszystkim racjonalność (która była fundamentalną ramą odniesienia dla wszelkich działań); oba zorientowane były przede wszystkim na przetrwanie (w ostateczności sukces organizacji miał w założeniu *implicite* oznaczać nieśmiertelność [30]). Pozostaje do ustalenia, czy te cechy są unikalne dla dwóch omawianych systemów, czy występują/występowały w innych regionach, w innych epokach.

uważamy za zasadne używanie określenia „postkapitalistyczne”. Zmiany te zostały bliżej scharakteryzowane w innym artykule [18]. W tym kontekście pytanie o możliwości zmiany archetypów organizacji staje się szczególnie istotne. Zanim przejdziemy do omówienia możliwości zmian, chcielibyśmy wyjaśnić, iż między konstrukcją racjonalności a sukcesem występuje związek, mający implikacje dla zmiany kulturowej. Jak twierdzi Pasquale Gagliardi, sukces jest czynnikiem integrującym kulturę i organizację jako całość [12]. Ta integracja odbywa się poprzez konstrukcję racjonalności. Wygrywająca racjonalność staje się ramą odniesienia dla konstrukcji rzeczywistości [7]. Tworzenie racjo-

nalności jest ciągłym procesem społecznej interakcji. Kiedy organizacja odnosi sukces, obecna racjonalność staje się akceptowalna (przetestowana) i wdrożona oraz staje się podstawą przyszłych działań. „Brak sukcesu” organizacji (impuls dla takiej interpretacji rzeczywistości może być zarówno zewnętrzny, jak i wewnętrzny) prowadzi do rozpoczęcia procesu „poszukiwania racjonalności”, którego dynamika zależy od stanu organizacji i jej strategicznych zasobów [26]. To poszukiwanie jest właśnie zmianą kulturową.

Czy zmiana jest możliwa?

E. Schein [29] twierdzi, że głębokie założenia kulturowe zmieniają się wolniej, niż powierzchowne poziomy kultury.

Za Levy'm [21] i Smithem [32] możemy wyróżnić dwa podstawowe tryby zmiany. **Morfostaza** [32], lub też **zmiana pierwszego porządku** [21] jest procesem nie wpływającym na podstawy systemu. W szczególności nie obejmuje ona schematów interpretacyjnych. Drugi tryb, **morfogenezę** [32] lub **zmiana drugiego porządku** [21] dotyczy najgłębszych warstw systemu – w tym również schematów interpretacyjnych. Kultura poddana zmianie tego trybu sama ulega reinterpretacji i staje się medium dla reinterpretacji rzeczywistości. Następuje całkowita metamorfoza.

Jeśli patrzymy na zmianę z punktu widzenia ciągłości, wyróżnić możemy **ewolucję (inkrementalizm)**, czyli relatywnie powolny i ciągły proces zmiany oraz **rewolucję**, przebiegającą stosunkowo szybko i gwałtownie oraz powodującą nieciągłość (z punktu widzenia obserwujących) [12].

Zmiana rewolucyjna nie **implikuje** morfogenezy. Założenia kulturowe są zdolne do przetrwania rewolucji; może ona zostać zreinterpretowana zgodnie ze starymi wzorcami kulturowymi i w efekcie – *plus ça change, plus c'est la même chose*. Etykiety i powierzchownia mogą ulec zmianie, lecz znaczenia, fundamenty ontologiczne pozostają te same³⁾.

Zmiana pierwszego porządku w postkomunistycznych przedsiębiorstwach oparta jest na starych

założeniach kulturowych. Zmiana w takim systemie staje się w pierwszym rzędzie sprawą polityczną. Aktywność przedsiębiorstwa skierowana będzie ku sferze politycznej w pierwszej kolejności. Przez sieci, powiązania i oddziaływania polityczne zmiana będzie wdrażana w trybie ideologicznym i opatrzona „nowymi” etykietami politycznymi. Jednakże większość ludzi rozpozna stare schematy leżące u podstaw takiego procesu zmiany i prawdopodobnie będą reagować na zmianę w sposób wyuczony – poprzez bierny opór i „przeczekiwanie”. Takie postawy rzeczywiście zaobserwowali Krzysztof Oblój i Monika Kostera [27] w badanych prywatyzowanych przedsiębiorstwach. Co ostatecznie stanie się z takimi organizacjami, trudno przewidzieć. Zależać to będzie od wielu czynników, m.in. od polityki gospodarczej i priorytetów w skali makro.

Alternatywą jest zmiana drugiego porządku. Zmiana taka została scharakteryzowana przez Barbarę Czarniawską-Joerges następującymi słowami: Zmiana może mieć miejsce wówczas, gdy ktoś lub jakaś grupa działa tak, jakby zasady przyszłe obowiązywały dziś, czyli **tak jakby zmiana już się dokonała** [6]. Racjonalność jutrzejsza, nie dzisiejsza, musiałaby być przestrzegana i produkowana przez aktorów dnia dzisiejszego. Skoro nie wiadomo, jaka by ona miała być (trudno nawet odgadnąć), możemy dziś obserwować nakładające się „alternatywne rzeczywistości” w krajach postkomunistycznych, wyspy „przyszłych racjonalności” na „morzu” dawnych wzorców kulturowych. Istnieje wiele konkurujących ze sobą „przyszłych racjonalności” i „przyszłych reguł”. Któraś lub któreś zostaną **zwycięskimi racjonalnościami**. Jeśli tak się stanie, możemy nadal mieć do czynienia z organizacjami produkującymi racjonalność, w gruncie rzeczy zbliżonymi do tych z przeszłości – modernistycznych. Wiele osób sądzi, że taki jest cel przemian w bloku postkomunistycznym („doświadczenie Zachodu”). Jednak tak nie musi być. „Alternatywne rzeczywistości” mogą okazać się o wiele bardziej żywotne, niż dziś podejrzewa-

my (to, co odbieramy jako chaos, może być zapowiedzią przyszłego porządku). Być może będziemy żyć w świecie **polifonii, jeśli nie kakofonii**, jak to ujęła Barbara Czarniawska-Joerges [11], w świecie „wielorakich rzeczywistości, gdzie organizacje będą zarówno głównymi producentami, jak i produktami tych rzeczywistości” [8].

Podobnie rzecz się ma z przedsiębiorstwami postkapitalistycznymi. Reformy mające na celu zmianę, lecz nie wymierzone w założenia kulturowe (stary tryb produkcji racjonalności) będą tu przede wszystkim zorientowane na maksymalizację wyników ekonomicznych. Nawet jeśli inicjatorzy zmian nie będą mówić tego wprost, i tak uczestnicy organizacji (i obserwatorzy) wiedzą, że za zmianami propagowanymi jako „poszerzenie pracy”, „ulepszanie środowiska psychospołecznego” czy „humanizacja pracy” kryje się twarda rzeczywistość ekonomiczna. To musi się opłacić. Kluczowe (czyli „naprawdę poważne”) problemy będą formułowane w kategoriach ekonomicznych (np. konieczność wzrostu produktywności, obniżki kosztów, etc.), a proponowane rozwiązania będą dotyczyć w ostateczności tego właśnie wymiaru działania organizacji. W związku z tym, „kultura organizacyjna” (*corporate culture*), demokracja w miejscu pracy, etc. będą postrzegane (i słusznie) jako narzędzia manipulacji. Takie modernistyczne projekty nie dokonują prawdziwych zmian [20]. Ludzie reagują w sposób dobrze im znany i wyuczony, system w końcu powiela sam siebie jeszcze raz. Wszyscy „wiedzą”, że nie ma „innej rzeczywistości”, gdyż tylko dzięki racjonalności ekonomicznej możliwe jest przetrwanie organizacji. Nawet jeśli prawdziwe życie w pracy jest ubogie, puste, a motywacja staje się tylko surogatem sensu, jak zauważył Sievers [30].

Tylko zmiana drugiego porządku jest w stanie odbudować archetyp organizacji na innych zasadach, być może lepiej dostosowanych do człowieka i jego potrzeby odnajdywania sensu w życiu.

W jednej ze swoich nowych książek, *Creative Organization Theory*

[25], Gareth Morgan podkreśla znaczenie kreatywnego podejścia do problemów organizacyjnych. Kreatywność oznacza podchodzenie do problemów na nowy sposób – w szczególności taki, który pomaga nam wyrwać się z starych stereotypów i wierzeń. Po upadku Muru Berlińskiego mamy doskonałą szansę, aby wspólnie rozwiązywać problemy epoki następującej po modernizmie. Jest szansa, aby czynić to kreatywnie. Wykorzystajmy ją (możemy to zrobić, jeśli przestaniemy kurczowo trzymać się naszych ulubionych starych mitów dotyczących obu systemów, relacji między nimi i „idealnej” rzeczywistości).

Monika Kostera, Maciej Wicha

Przypisy

- ¹⁾ Stąd tendencja do tworzenia imperiów, megaorganizacji, takich jak kombinaty, zjednoczenia, etc.
- ²⁾ Uważamy, że modernistyczne systemy są ze swej natury niehumanitarne. Jedne są zdolne do ewolucji, tak jak kapitalizm (prawdopodobnie ze względu na decentralizację i sporą elastyczność tym spowodowaną), inne zaś nie.
- ³⁾ Naszym zdaniem dobrym przykładem tego zjawiska jest rewolucja bolszewicka w feudalnej Rosji.

BIBLIOGRAFIA

- [1] BARTUNEK J.M. (1984) *Changing interpretive schemes and organizational restructuring: The example of a religious order*, „Administrative Science Quarterly” 29: 355-372.
- [2] BERGER P.L. and LUCKMANN T. (1983) *Spoleczne tworzenie rzeczywistości*, Warszawa: PIW.
- [3] BOLESTA-KUKUŁKA K. (1992) *Gra o władzę a gospodarka polska 1945-1991*, Warszawa: PWE.
- [4] COOPER R. and BURRELL G. (1988) *Modernism, postmodernism and organizational analysis: An introduction*, „Organization Studies” 9/1, pp. 91-112.
- [5] CZARNIAWSKA-JOERGES B. (1986) *The management of meaning in the Polish crisis*, „Journal of Management Studies” 3: 313-331.
- [6] CZARNIAWSKA-JOERGES B. (1991) *Reforms as the last hope of control: On the fate of modernist projects in a post-modern world*, working paper 5, Lund: Institutet för Ekonomisk Forsking, Lunds Universitet.
- [7] CZARNIAWSKA-JOERGES B. (1992a) *Rationality as an organizational product*, „Hallinnon Tutkimus” 92/3: 152-162.
- [8] CZARNIAWSKA-JOERGES B. (1992b) *Culture is the medium of life*, [w:] Sjögren A. and Janson L. (red.), *Culture and Management: In the field of ethnology and business administration*, Stockholm: Swedish Immigration Institute and Museum and the Institute of International Business, pp. 15-29.
- [9] CZARNIAWSKA-JOERGES B. (1992c) *Nice work in strange worlds: Anthropological inspiration for organizational theory*, [w:] *Responsibility and accounting. The organizational regulation of boundary conditions*, [w:] T. Polesie and I-L Johansson (red.), Lund: Studentlitteratur, pp. 59-77.
- [10] CZARNIAWSKA-JOERGES B. (1992d) *Styrningens paradoxer (Paradoxy zarządzania)*, Stockholm: Norstedts Juridikförlag.
- [11] CZARNIAWSKA-JOERGES B. (w druku) *Sweden: A modern project, a post-modern implementation*, [w:] Hickson D. (ed.), *Management in Western Europe: More than one way*, Berlin: de Gruyter (Ch.13).
- [12] GAGLIARDI P. (1986) *The creation and change of organizational cultures: A conceptual framework*, „Organization Studies”, 7/2, pp. 117-134.
- [13] HENNESTAD B.W. (1991) *Reframing the organizational agenda: Four models of organizational culture*, paper presented at „Restructuring Organizational Culture”, 8th International SCOS Conference, Copenhagen, June 26-28th.
- [14] HOFSTEDE G. and BODDEWYN J.J. (1977) *Introduction: Power in organization*, „International Studies of Management and Organization” 7/1: 3-7.
- [15] JUNG C.G. (1985) *Mitt liv: Minnen, drömmar, tankar (Moje życie: Wspomnienia, sny, myśli)*, Stockholm: Wahlström & Widstrand.
- [16] KIEŻUN W. (1991) *Management in socialist countries: USSR and Eastern Europe*, Berlin: de Gruyter.
- [17] KORNAI J. (1985) *Niedobór w gospodarce*, Warszawa, PWN.
- [18] KOSTERA M. (1993) *Po komunizmie i kapitalizmie*, „Przegląd Organizacji” 8: 7-9.
- [19] LANGE O. (1966) *O socjalizmie i gospodarce socjalistycznej*, Warszawa, PWN.
- [20] LETICHE H. (1991) *Postmodernism goes practical*, paper presented at *structuring Organizational Culture*, 8th International SCOS Conference, Copenhagen, June 26-28th.
- [21] LEVY A. (1986) *Second-order planned change: definition and conceptualization*, „Organizational Dynamics” 15/1: 5-23.
- [22] LINDBLOM Ch. E. (1977) *Politics and markets: The world's political-economic systems*, NY: Basic Books Inc.
- [23] MORGAN G. (1984) *Opportunities arising from paradigm diversity*, „Administration & Society” 16/3: 306-327.
- [24] MORGAN G. (1987) *Accounting as reality construction: Towards a new epistemology for accounting practice*, working paper Toronto: York University.
- [25] MORGAN G. (1989) *Creative organization theory*, Newbury Park-London-New Delhi: Sage.
- [26] OBLÓJ K. (1987) *Strategia przetrwania organizacji*, Warszawa: PWN.
- [27] OBLÓJ K. and KOSTERA M. (w druku), *The Polish Privatization Program: Remarks on Action, Symbolism and Cultural barriers*, „Industrial and Economic Crisis Quarterly”.
- [28] POLESIE T. and JOHANSSON I-L. (eds), (1992) *Responsibility and accounting. The organizational regulation of boundary conditions*, Lund: Studentlitteratur.
- [29] SCHEIN E. (1985) *Organizational culture and leadership*, London: Jossey-Bass.
- [30] SIEVERS B. (1986) *Beyond the Surrogate of Motivation*, „Organization Studies” 7/4, pp. 335-351.
- [31] SMIRCICH L. (1987) *Studying organizations as cultures*, [w:] *Beyond method: Strategies for social research*, ed Morgan G., Beverly Hills-London-New Delhi: Sage.
- [32] SMITH K. K. (1982) *Philosophical problems in thinking about organizational change*, [w:] *Change in organizations*, Goodman P.S., et al. (eds), San Francisco: Jossey-Bass, pp. 316-374.
- [33] STANISZKIS J. (1989) *Ontologia socjalizmu*, Warszawa: In Plus.
- [34] WESOŁOWSKI W. and WNUK-LIPIŃSKIE., (1992), *Transformation of social order and legitimization of power*, [w:] Connor W. and Płoszajski P. (eds) *Escape from socialism. The Polish route*, Warsaw: IFiS.

Autorzy są pracownikami naukowymi Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

Jarosław Witkowski

Parki naukowe w Europie

Parki naukowe (*Science Parks*) są szczególnym rodzajem inkubatorów przedsiębiorstw. Według Brytyjskiego Stowarzyszenia Parków Naukowych są jednostkami organizacyjnymi, które powinny spełniać następujące warunki:

- **utrzymywać formalne bądź nieformalne więzi z uniwersytetami, instytutami naukowymi lub innymi placówkami szkolnictwa wyższego,**
- **służyć formowaniu i rozwojowi wiedzy techniczno-ekonomicznej, która jest konieczna, aby nauko- chłonne przedsięwzięcia gospodarcze w nowoczesnych gałęziach przemysłu były skuteczne,**
- **muszą być zarządzane w taki sposób, aby aktywnie przyczyniały się do transferu osiągnięć naukowych w sferę produkcji.**

W praktyce parki naukowe są najczęściej grupami od kilkunastu do kilkuset małych i średnich przedsiębiorstw, które wynajmują pomieszczenia w obiektach położonych w pobliżu wyższych uczelni. Organizacyjne i przestrzenne związki z uczelniami mają na celu zapewnienie łatwego dostępu do informacji o najnowszych osiągnięciach naukowych oraz możliwość wykorzystania ekspertów z danej dziedziny wiedzy. Dodatkową zaletą jest wspólna lokalizacja przedsiębiorstw, pozwalająca na korzystanie z tej samej infrastruktury technicznej i socjalnej, co również sprzyja zorganizowaniu wspólnej obsługi biurowej, prawnej czy marketingowej. Wymienione korzyści rekompensują znaczne wydatki ponoszone przez firmy na wynajęcie pomieszczeń na terenie parku, gdzie opłaty czynszowe są z reguły wyższe od średnich, obowiązujących w danej okolicy. Przedsiębiorstwa dzierżwiąjące lokale muszą ponadto liczyć się z czasowym charakterem lokalizacji do momentu usamodzielnienia, który teoretycznie powinien nastąpić po 2-5 latach dzierżawy. Poważną niedo-

godnością dla wielu firm jest również zakaz prowadzenia działalności produkcyjnej, co nie dotyczy jedynie specyficznych przypadków, jak np. produkcji oprogramowania.

Parki naukowe w Europie mają już ponad trzydziestoletnią historię. W 1962 r. z inicjatywy rządu został założony Duński Park Nauki w Hörsholm. Jednak powstało ich najwięcej w latach osiemdziesiątych. Obecnie w całej Europie funkcjonuje około 200 parków nauki, skupiających w sumie kilka tysięcy firm.

Istniejące ośrodki są bardzo zróżnicowane pod względem wielkości, sposobu finansowania, formy prawnej, dominujących rodzajów działalności gospodarczej, a nawet prestiżu. Najbardziej znanym i prestiżowym jest park nauki przy sławnym Uniwersytecie w Cambridge – został utworzony w 1972 roku przez władze uczelni jako pierwsza tego typu placówka w Wielkiej Brytanii. Z czasem przedsięwzięcie okazało się nie tylko samofinansujące, ale stało się źródłem znacznych dochodów. Mimo bardzo wysokich czynszów ponad 80 bogatych firm w pełni wykorzystuje powierzchnię parku, a przedsiębiorstw, które bez powodzenia starają się o ulokowanie swoich komórek badawczo-rozwojowych przy Uniwersytecie w Cambridge wciąż nie brakuje. Jest to zupełnie odmienna sytuacja od tej, w jakiej znajduje się większość inkubatorów przedsiębiorstw poza południowo-wschodnią częścią Wielkiej Brytanii, które dla przetrwania muszą być finansowane z sektora publicznego.

Innym z największych parków naukowych w Europie jest założony w 1983 roku IDEON przy Uniwersytecie w Lund w południowej Szwecji. Środki finansowe na budowę obiektów IDEON-u pochodziły głównie z prywatnego sektora przemysłowego, a ich zbieraniem zajmowała się powołana do tego celu fundacja o zasięgu regionalnym. Obecnie na

powierzchni 50 000 m² zlokalizowanych jest około 150 małych i średnich firm, które w zależności od charakteru prowadzonej działalności gospodarczej koncentrują się na pracach badawczo-rozwojowych z zakresu chemii, biotechnologii, medycyny, technologii przetwórstwa żywności, ochrony środowiska, elektroniki i informatyki.

Przykładem dużego i znaczącego ośrodka jest również Centrum Innowacji i Technologii w Berlinie, które zostało utworzone z inicjatywy władz Uniwersytetu Technologicznego, Senatu Berlina i organizacji samorządowych. Na potrzeby Centrum zmodernizowano opuszczone budynki i hale produkcyjne o łącznej powierzchni 50 000 m², gdzie zlokalizowano około 50 przedsiębiorstw i 20 instytutów badawczych. Pomieszczenia Centrum są otwarte dla wszystkich firm bazujących na nowych technologiach produkcji i usług, które zainteresowane są rozwijaniem kooperacji z niemieckimi lub zagranicznymi uczelniami i instytutami naukowymi. Centrum Innowacji i Technologii w Berlinie zarządzane jest przez spółkę Innovations Zentrum Berlin Management GmbH, nie nastawioną na zysk oraz nie posiadającą udziałów kapitałowych w firmach. Koszty utrzymania i działalności ośrodka w 75% pokrywane są z opłat czynszowych i odpłatnych usług, a brakująca suma pochodzi z dotacji władz miasta dla spółki zarządzającej.

Przykładem ilustrującym funkcjonowanie małego i istniejącego od niedawna parku nauki może być kopenhaski SYMBION, który został założony w 1986 roku przez grupę naukowców z Uniwersytetu w Kopenhadze, z których każdy na początku wniósł niewielki udział wysokości 500 duńskich koron. Dalsze starania spółki o pozyskanie środków finansowych z sektora publicznego, jak i prywatnego zaowocowały powstaniem nowoczesnego obiektu

tu, którego wybudowanie kosztowało 120 mln koron. W nowym budynku SYMBION-u zlokalizowanych jest zaledwie kilkanaście przedsiębiorstw, z których większość to firmy farmaceutyczne, prowadzące badania nad nowymi lekami. Mimo wysokiego standardu pomieszczeń, możliwości nieodpłatnego korzystania z laboratoriów, wyposażenia biurowego, sal konferencyjnych i zaplecza socjalnego oraz niewygórowanych w stosunku do tej oferty czynszów, prawie wciąż w 2/3 powierzchnia ośrodka pozostaje zupełnie niewykorzystana. Nawet jeżeli samofinansowanie nie jest głównym zadaniem tego typu inkubatorów, to niepowodzenia i brak zainteresowania przedsiębiorstw są przestrożą dla innych przed podejmowaniem podobnych działań. Każda decyzja o utworzeniu nowego parku naukowego musi być poprzedzona szczegółowymi badaniami rynku na temat możliwości realizacji projektu oraz zainteresowania i oczekiwań ze strony potencjalnych klientów.

Jeszcze ważniejsza od mikroekonomicznej efektywności poszczególnych ośrodków jest ich ocena z punktu widzenia realizacji celów regionalnej i państwowej polityki przemysłowej. Stwierdzenie to dotyczy przede wszystkim identyfikacji oddziaływania parków naukowych na rozwój nowoczesnych gałęzi przemysłu, promocję małych i średnich przedsiębiorstw, kreowanie nowych miejsc pracy i wzmacnianie więzi nauki z przemysłem. Z przeprowadzanych systematycznie badań angielskich parków naukowych wynikają następujące wnioski:

- małe i średnie firmy wysokiej techniki na terenie parków naukowych rozwijają się szybciej i bankrutują rzadziej niż poza nimi,
- stopa wzrostu zatrudnienia w firmach zlokalizowanych na obszarze parków jest aż do 50% niższa niż w gospodarce traktowanej jako całość,
- ponad 35% przedsiębiorstw działających w parkach naukowych to firmy młode, które rozpoczęły swoją działalność dzięki udogodnieniom stworzonym przez parki,
- w wielu przypadkach nieformalne więzi przedsiębiorstw z placówkami naukowymi, spowodowane wykorzystaniem wspólnego zaple-

cza socjalnego i technicznego, są znacznie bardziej intensywne od formalnych kontaktów, polegających na zatrudnianiu ekspertów lub absolwentów uczelni, udziale w konferencjach i szkoleniach, sponsorowaniu badań czy korzystaniu z prac naukowych nauczycieli akademickich i studentów,

- 90% firm rezydujących w parkach naukowych prowadzi intensywne prace badawczo-rozwojowe, z czego 30% pracuje nad zupełnie nowymi technologiami, a dalszych 40% zaangażowanych jest w adaptowanie lub modyfikowanie zaawansowanych technologii do produkcji nowych wyrobów.

Zaprezentowane rezultaty badań empirycznych potwierdzają znaczenie parków naukowych w intensyfikacji rozwoju gospodarczego, co w ostatnim czasie zachęca do naśladownictwa ze strony krajów Europy Środkowo-Wschodniej. Przeniesienie idei parków naukowych do krajów byłego Bloku Wschodniego jest niewątpliwie zjawiskiem pozytywnym. Niepokojące wydają się jednak aspiracje niektórych małych ośrodków, które nie posiadają odpowiedniego zaplecza i potencjału naukowego. Ponadto poza popełnianymi już na Zachodzie błędami, realnym niebezpieczeństwem jest możliwość stworzenia odizolowanych „wysp wysokiej technologii” w otoczeniu zdominowanym przez przestarzałe i nieefektywne struktury przemysłowe.

Jaroslav Witkowski

BIBLIOGRAFIA:

- [1] *Inkubator przedsiębiorstw. Co to jest?*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1992.
- [2] MASSEY D., QUINTAS P., WIELD D., *High-Tech Fantasies. Science parks in society, science and space*, Routledge, London 1991.
- [3] STOREY D. J., STRANGE A., *Where are they now? Some changes in firms located on UK Science Parks in 1986*, „New Technology, Work and Employment”, vol. 7, nr 1/92.
- [4] *The Öresund Region 1992-1993*, Chamber of Commerce of Southern Sweden.

Autor jest pracownikiem naukowym w stopniu doktora Katedry Ekonomiki i Polityki Przemysłowej Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

Radykalne zmiany ustrojowe, które miały miejsce w pierwszych miesiącach po upadku monopolu władzy komunistycznej oznaczały demontaż centralnego systemu zarządzania. Szybkiemu ograniczeniu uległa rola istniejących ponad przedsiębiorstwami organizacji w postaci zrzeszeń czy kombinatów. Naczelne kierownictwa przedsiębiorstw zostały pozostawione samym sobie, a wszelkie próby utworzenia jakichkolwiek organizacji zrzeszających współpracujące ze sobą przedsiębiorstwa były uznawane przez nową władzę polityczną za przejaw konserwatyzmu czy wręcz za próby utrzymania instytucji konserwujących stary system społeczno-gospodarczy.

W pierwszych latach funkcjonowania nowego systemu społeczno-gospodarczego ukształtowała się istotna dysproporcja między pozycją pracodawcy i pracobiorcy w przedsiębiorstwach państwowych i spółdzielczych. Silne związki zawodowe uzyskały dominującą rolę w przedsiębiorstwie dzięki własnej silnej pozycji politycznej oraz zdominowaniu rad pracowniczych. Organy założycielskie przedsiębiorstw państwowych nie stanowiły w tym okresie równorzędnego partnera dla związków zawodowych – zarówno w skali przedsiębiorstwa, jak i w skali regionu czy kraju.

Pozbawione systemu wskaźników płynących z organów planowania gospodarczego oraz skazane na własne siły zarządy przedsiębiorstw państwowych były zmuszone do realizacji własnej polityki gospodarczej nastawionej na przetrwanie przedsiębiorstwa. Następujące w szybkim tempie zmiany reguł gospodarczych, niestabilność polityczna powodująca częste zmiany rządów oraz słaba pozycja kadry zarządzającej skłoniły kierownictwa przedsiębiorstw do działań o charakterze doraźnym. Miały one służyć przede wszystkim zapewnieniu wynagrodzenia jak największej części zatrudnionych w przedsiębiorstwie. Zatrudnieni bowiem byli siłą, która faktycznie decydowała o losie kierownictwa przedsiębiorstwa.

Bardziej światła część kadry zarządzającej przedsiębiorstwami zda-

Ryszard Rutka

Rola organizacji pracodawców w okresie transformacji gospodarki

wała sobie sprawę z negatywnych skutków wpływających z tego rodzaju sytuacji. W poszczególnych regionach Polski zaczęły się tworzyć – w zasadzie samorzutnie – „związki pracodawców”, w skład których wchodził przede wszystkim dyrektorzy przedsiębiorstw państwowych. Z czasem dołączyli do nich także prezesi spółdzielni i członkowie organów zarządzających jednoosobowych spółek Skarbu Państwa. Powstające związki pracodawców miały służyć nie tylko wymianie doświadczeń wynikających z zarządzania w nowych warunkach ustrojowych. Miały one utworzyć także organ, który byłby partnerem w rozmowach – z rządem na temat warunków funkcjonowania gospodarki i ze związkami zawodowymi w sprawie relacji między pracodawcą a pracobiorcą.

W ostatnim okresie, tj. w latach 1992-1993, zmieniać się zaczęła struktura personalna pracodawców, zarówno z punktu widzenia merytorycznego, jak i formalnoprawnego. Ubyło dyrektorów przedsiębiorstw państwowych, którzy faktycznie nie byli pracodawcami. Na to miejsce weszli członkowie zarządów spółek i rad nadzorczych, choć w przeważającym stopniu były to jednoosobowe spółki Skarbu Państwa. W okresie tym związki pracodawców zaczęły zasilać także współwłaściciele niewielkich i średnich firm. Zdali sobie sprawę, że aby móc wpływać na politykę państwa wobec jednostek gospodarczych, winni zrzeszyć się w liczącej się organizacji pracodawców.

Wśród osób zaangażowanych w polską gospodarkę coraz częściej spotyka się pogląd, iż skończył się okres doraźnej przedsiębiorczości. Przeważająca część „nisz rynkowych” została już wypełniona. Na rynku pozostaną tylko te firmy, które potrafią myśleć strategicznie. For-

mułowanie strategii zarządzania wymaga jednak ustabilizowania reguł funkcjonowania gospodarki oraz wykształcenia się równoprawnych stosunków między pracodawcą i pracobiorcą.

Na obecnym etapie rozwoju stosunków gospodarczych w Polsce przed związkami pracodawców stają następujące zadania:

■ W zakresie rekonstrukcji struktury władzy w przedsiębiorstwie:

● Wzmocnienie roli właściciela majątku i jego przedstawiciela. Organizacje pracodawców-właścicieli winny wpływać na władzę państwowe i terenowe, w celu utworzenia pozytywnego klimatu społecznego i prawnego wokół właścicieli i ich praw. Organizacje pracodawców winny także zmierzać do wzmocnienia roli organów założycielskich, jakimi są ministrowie przemysłu i handlu, Ministerstwo Przekształceń Własnościowych, wojewodowie lub organy samorządu terytorialnego. Niezbędne jest – jeśli to możliwe – odpolitycznienie tych organów, bądź też utworzenie instytucji Skarbu Państwa i zarządów majątku narodowego.

● Podjęcie działań zmierzających do jednoznacznego określenia statusu naczelnych stanowisk kierowniczych w przedsiębiorstwach. Niezależnie od rodzaju własności przedsiębiorstwa niezbędne jest jednoznaczne określenie zadań, uprawnień i odpowiedzialności naczelnej kadry kierowniczej, procedur zatrudniania i zwalniania, kontraktowego modelu zatrudniania przewidującego skutki prawne i finansowe przedterminowego rozwiązania kontraktu.

● Podjęcie działań określających rolę związków zarówno w przedsiębiorstwach państwowych, jak i w jednoosobowych spółkach Skarbu Państwa i przedsiębiorstwach prywatnych. Chodzi o takie sformułowanie praw i obowiązków, aby mog-

ło ukształtować się poczucie odpowiedzialności związków zawodowych za miejsce pracy ich członków.

■ W zakresie wpływu na reguły funkcjonowania gospodarki:

● Wpływać na rząd i parlament w celu rekonstrukcji struktury władzy w przedsiębiorstwach.

● Zlecać i sponsorować prace nad badaniem rynku, kierunkami rozwoju technologii i techniki, których zakres wykracza poza zdolności finansowe, materialne i kadrowe poszczególnych przedsiębiorstw – członków organizacji pracodawców.

● Wpływać na kształtowanie polityki gospodarczej państwa, jego agend i organów samorządu terytorialnego. Badać silną i aktywną organizację pracodawczą – będącą nie tylko przedmiotem, lecz także podmiotem takiej gospodarki.

● Wpływać na profil kształcenia przyszłych pracobiorców i reorientację zawodową poprzez współpracę z organami rządowymi i terytorialnymi w zakresie prognozowania rozwoju gospodarki, sponsorowania placówek oświatowych.

● Uczestniczyć w sposób kompetentny i skoordynowany w negocjacjach poziomu i struktury płac w regionie i kraju oraz warunków pracy i płacy w branży.

Obie te grupy zadań winny być realizowane równolegle. Tylko kompetentny, mający umocowanie prawne, związek pracodawców może wpłynąć na rekonstrukcję struktury władzy w przedsiębiorstwach. Tylko wyraźnie ukształtowana władza w przedsiębiorstwach, o jasno określonych uprawnieniach i odpowiedzialności może być gotowa do współtworzenia celów strategicznych pracodawców i skutecznego ich realizowania.

Marian Hopej, Maria Szeloch

Lean Management — nowa koncepcja zarządzania

Od czasu ukazania się w 1990 r. książki *The Machine That Changed the World*¹⁾, pojawiło się nowe pojęcie — *Lean Management*²⁾. James P. Womack, Daniel T. Jones i Daniel Roos rysują w swoim bestsellerze, który jest rezultatem badań przemysłu samochodowego przez Massachusetts Institute of Technology, obraz nowej koncepcji zarządzania. Na czym polega jej nowość? Próba odpowiedzi na to pytanie wymaga pobieżnego choćby przedstawienia podstawowych cech i założeń *Lean Managementu*, którego genealogia jest silnie związana z historią kształtowania się systemu zarządzania w japońskiej firmie Toyota.

Sytuacja Japonii po drugiej wojnie światowej była bardzo trudna. Zniszczenia wojenne i restrykcyjna polityka USA spowodowały, że Eiji Toyota mógł liczyć na bardzo ograniczone zasoby w produkcji samochodów. Nie mógł sobie pozwolić na takie marnotrawstwo, jakie zauważył w 1950 r. u Forda — wielkiego producenta z Detroit. Wraz ze swoim współpracownikiem Taiichi Ohno rozpoczął przeto trwającą blisko 20 lat pracę nad kształtowaniem systemu, którego credo można ująć w dwóch słowach: unikanie marnotrawstwa.

W latach siedemdziesiątych (m.in. wskutek kryzysu naftowego) system ten przejęli inni japońscy producenci samochodów i, jak ujawniają badania MIT, firmy samochodowe w Japonii potrzebują wszystkiego jedynie połowę: personelu, powierzchni produkcyjnej, inwestycji, czasu, dostawców itd. (tab. 1 daje przegląd ważniejszych danych charakteryzujących japońskich, amerykańskich i europejskich producentów samochodowych).

W przedsiębiorstwach zarządzanych zgodnie z koncepcją *Lean Management* organizacja produkcji cha-

Tab. 1. Przedsiębiorstwa japońskie na tle innych przedsiębiorstw

Cechy	Przedsiębiorstwa:			
	japońskie w Japonii	japońskie w Ameryce Północnej	amerykańskie w Ameryce Północnej	europejskie
1	2	3	4	5
PRODUKCJA				
Produktywność (godz/auto)	16,8	21,2	25,1	36,2
Jakość (błędy w montażu/100 aut)	60,0	65,0	82,3	97
Zapasy towaru na tzw. składzie (liczba dni dla 8 wybranych części)	0,2	1,6	2,9	2,0
PERSONEL				
% zatrudnionych pracujących w zespołach	69,3	71,3	17,3	0,6
Rotacja pracy (0 = żadna, 4 = częsta)	3,0	2,7	0,9	1,9
Zgłaszane innowacje/liczba zatrudnionych	61,6	1,4	0,4	0,4
Wyszkolenie nowego pracownika (godz.)	380,3	370,0	46,4	173,3
Nieobecność w pracy (%)	5,0	4,8	11,7	12,1
ROZWÓJ PRODUKTÓW				
Przeciętna liczba godzin pracy inżynierskiej nad nowym autem (mln)	1,7	—	3,1	2,9
Przygotowanie produkcji nowego auta (miesiące)	46,2	—	60,4	57,3
Przygotowanie narzędzi (miesiące)	13,8	—	25,0	28,0
Czas od rozpoczęcia produkcji do pierwszej sprzedaży (miesiące)	1	—	4	2
SYSTEM DOSTAW				
Liczba dostawców do montażu	170	238	509	442
Udział części dostarczanych w systemie <i>just-in-time</i>	45,0	35,4	14,8	7,9
Prace konstrukcyjne dostawców (% wszystkich godzin)	51	—	14	35
Zapasy towaru u dostawców (dni)	1,5	4,0	8,1	16,3

Źródło: [1, s. 95, 124, 165].

rakteryzuje się wysoką integracją procesu produkcyjnego. Dzięki rozumnemu stosowaniu produkcji *just-in-time* uzyskuje się z jednej strony obniżkę kosztów magazynowania, z drugiej zaś drastycznie zmniejsza się liczba wybrakowanych wyrobów gotowych, gdyż kontrola jakości podczas kolejnych etapów wytwarzania jest bardziej skuteczna [1, s. 61]. Założeniem funkcjonowania takiego systemu jest, obok minimalizacji czasu przebrożeń, standaryzacja działań oraz bardzo wysoka ich jakość.

Z systemem organizacji produkcji jest ściśle sprzężony system organizacji pracy. Charakteryzuje się on zespołowością i rotacją pracy. Każdy pracownik dysponuje szerokimi uprawnieniami decyzyjnymi (i ponosi adekwatną do nich odpowiedzialność), które dotyczą głównie jakości pracy. Na przykład w Toyocie nawet szeregowy pracownik ma uprawnienia do zatrzymania taśmy produkcyjnej w sytuacji, kiedy zauważy jakąś usterkę. Jej eliminowanie polega zaś, ogólnie rzecz biorąc, na tym, że najpierw jest poszukiwana ostatecz-

na przyczyna stwierdzonego uchybienia, a następnie usiłuje się znaleźć rozwiązanie, uniemożliwiające jego wystąpienie w przyszłości (jest to tzw. metoda 5 dlaczego). Oprócz tego pracownicy Toyoty działają w ramach kół jakości, które dostarczają nie tylko wniosków dotyczących poprawy jakości pracy, ale są również traktowane jako przedsięwzięcia służące rozwojowi pracowników.

Struktury organizacyjne przedsiębiorstw realizujących „szczipłą produkcję” są bardzo elastyczne, głównie ze względu na potrzebę permanentnej realizacji przedsięwzięć innowacyjnych. *Lean Management* wspiera te przedsięwzięcia poprzez projektowo zorientowane rozwiązania strukturalne, które charakteryzuje przewaga „projektu” nad „linią”. Kierownicy projektów są wyposażeni w bardzo szerokie kompetencje umożliwiające m.in. wprowadzanie do zespołów projektowych przedstawicieli dostawców i odbiorców (w „szczipłych” przedsiębiorstwach udział tych grup w realizacji projektów jest powszechnym zjawiskiem). Pracę tych zespołów cechuje z kolei równoległość wielu realizowanych działań. Łatwiej i szybciej są wówczas rozwiązywane wszystkie pojawiające się problemy, a wielkość zespołów w miarę postępu prac nie zwiększa się – jak się to dzieje w przypadku nie-„szczipłych” producentów – lecz zmniejsza.

Następnym założeniem omawianej koncepcji jest permanentne kształcenie pracowników. Dąży się do tego, aby pracownik był nie tylko wysoko wykwalifikowanym pracownikiem w określonej dziedzinie, ale miał także głęboką wiedzę w zakresie wielu realizowanych w przedsiębiorstwie funkcji. Chodzi o to, aby w każdej chwili mógł sprostać wymaganiom zmieniającej się sytuacji.

Zdaniem J.P. Womacka, D.T. Jonesa i D. Roosa japońscy pracownicy są niejako skazani na ciągłe szkolenie i podnoszenie kwalifikacji. Wynika to z dożywotniego zatrudnienia – do pracy są przyjmowane

Tab. 2. Różnice między przedsiębiorstwem zarządzającym tradycyjnie i według koncepcji *Lean Management*

Przedsiębiorstwo zarządzane tradycyjnie	Przedsiębiorstwo zarządzane zgodnie z koncepcją <i>Lean Management</i>
Ograniczona integracja procesu produkcyjnego	Wysoka integracja procesu produkcyjnego
Zespołowość i rotację pracy spotyka się w niektórych jednostkach organizacyjnych	Zespołowość i rotacja pracy są zjawiskiem powszechnym
Rozbudowana hierarchia organizacyjna, wysoka formalizacja i centralizacja	Płaska struktura organizacyjna, niska formalizacja i centralizacja
Humanizacja pracy pozostawia wiele do życzenia	Ludzie są traktowani jako najważniejszy element organizacji. Permanentne szkolenie, doksztalcanie i podnoszenie kwalifikacji
Współpraca z wieloma dostawcami sprowadza się głównie do egzekwowania zawieranych umów	Długoletnia, partnerska współpraca z ograniczoną liczbą bezpośrednich dostawców
Handlowcy i klienci wywierają ograniczony wpływ na procesy wytwarzania i procesy innowacyjne	Handlowcy i klienci są włączani w procesy wytwarzania i procesy innowacyjne

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [1].

przede wszystkim osoby dopiero rozpoczynające karierę zawodową [1, s. 262].

Związki z dostawcami charakteryzuje, przynosząca wszystkim korzyści, długoterminowa współpraca. Polega ona na partnerskim współdziałaniu z dostawcami, które dotyczy zarówno przygotowania produkcji, jak i samego procesu produkcyjnego. Droga hierarchizacji liczba bezpośrednich dostawców jest przy tym wyraźnie ograniczona. Najważniejsi dostawcy biorą czynny udział we wszystkich etapach realizowanych przedsięwzięć innowacyjnych, a więc m.in. w analizie kosztów przyszłej produkcji, na podstawie której ustalane są koszty dostarczanych przez nich komponentów. Dostawcy ci mogą z kolei zachowywać się identycznie wobec swoich dostawców, ci wobec swoich itd. W ramach współpracy między bezpośrednimi dostawcami a przedsiębiorstwem oraz między nimi a poddostawcami jest stosowana zasada *just-in-time*.

Lean Management zakłada ponadto ścisłą integrację z odbiorcami. Sprowadza się ona do włączania

handlowców w procesy wytwarzania, zaś klientów w przedsięwzięcia innowacyjne. Handlowcy tworzą długoletnie kanały współpracy z klientami, przekazują informacje o uwagach i życzeniach klientów konstruktorom i technologom, a także podejmują inicjatywy odpowiedniego wprowadzania zamówień klientów w łańcuch produkcji *just-in-time*.

Na koniec przeglądu zasadniczych cech i założeń omawianej koncepcji należy podkreślić jej całościowy charakter. Stosowana w praktyce tylko wtedy okazuje się skuteczna i ekonomiczna, gdy wszystkie części są do siebie odpowiednio dostosowane [2, s. 15].

Có jest zatem nowego w *Lean Management*? Nowością nie jest na pewno wiele technik, które E. Toyota i T. Ohno wprowadzili do swojej koncepcji. Przykładowo koncepcja kół jakości została opracowana jeszcze w latach pięćdziesiątych na amerykańskich uniwersytetach, jako instrument poprawy jakości wyrobów. Jednak ze względu na opór związków zawodowych nie znalazła praktycznego zastosowania w amerykań-

skich firmach. Dopiero w połowie lat siedemdziesiątych firmy te, pobudzone sukcesami firm japońskich, reimportowały koncepcje tych kół. [3, s. 344]. Osiągnięcie obu panów polega chyba głównie na tym, że podobnie jak H. Ford i A. Sloan, wszystkie części złączyli razem i stworzyli system, który powoduje, że przedsiębiorstwo zarządzane tradycyjnie (realizujące koncepcje produkcji masowej) różni się wyraźnie od przedsiębiorstwa nowoczesnego (por. [1, s. 291]). Różnice te ilustruje tab. 2.

Wydaje się, że *Lean Management* może mieć zastosowanie nie tylko w firmach samochodowych i nie tylko w Japonii. W. Pfeiffer i E. Weiss są o tym przekonani [4, s. 177-189], podobnie zresztą jak H.H. Jansen, który proponuje nawet model przekształcenia przedsiębiorstwa średniej wielkości w sensie *Lean Management* [5].

Marian Hopej, Maria Szeloch

Przypisy

- ¹⁾ W języku niemieckim książka jest zatytułowana „Die zweite Revolution in der Autoindustrie” [1].
- ²⁾ Pojęcie *Lean Management* można przetłumaczyć jako „szczupłe zarządzanie”, co jest jednak dyskusyjne.

BIBLIOGRAFIA

- [1] WOMACK J. P., JONES D. T., ROOS D., *Die zweite Revolution in der Autoindustrie*, Campus Verlag, Frankfurt, New York 1991.
- [2] KNORR K., *Lean Management – ein „neues” Paradigma der Strategielehre*, Nürnberg 1993.
- [3] STEINMANN H., SCHREYÖGG G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1992.
- [4] PFEIFFER W., WEISS E., *Lean Management, Grundlagen der Führung und Organisation industrieller Unternehmen*, E. Schmidt Verlag, Berlin 1992.
- [5] JANSEN H.H., *Lean Production in der mittelständischen Industrie*, Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, New York, London, Paris, Tokyo, Hong Kong, Barcelona, Budapest, 1993.

Autorzy – dr inż. Marian Hopej i dr Maria Szeloch są pracownikami naukowymi Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej.

Andrzej Meller

Metoda analizy przyczyn i skutków wad (FMEA)

Cechą charakterystyczną systemów jakości opartych na normach ISO serii 9000 [L1] jest nastawienie na:

- kontrolę procesu zamiast kontroli wyrobu,
- zapobieganie powstawaniu błędów zamiast ich wykrywania.

Jedną z częściej wykorzystywanych metod przy zapobieganiu błędom jest metoda analizy przyczyn i skutków wad, przywoływana także w punktach 8.4 oraz 8.5.2 normy ISO 9004.

Metoda ta powszechnie znana jest pod skrótową nazwą FMEA od nazwy w języku angielskim: *Failure Mode and Effect Analysis* oraz niemieckim: *Fehler-Möglichkeiten-und Einfluss-Analyse*. Szczególnie szerokie zastosowanie znalazła w przemyśle motoryzacyjnym Europy Zachodniej.

U podstaw opracowania jej założeń legła obserwacja, że ok. 75% wszystkich błędów ma swe korzenie w fazie przygotowania produkcji, lecz ich wykrywalność w tej fazie jest niewielka. Większość, bo ok. 80% błędów, ujawnia się w czasie produkcji i jej kontroli oraz w czasie eksploatacji, powodując duże straty [L2].

Metoda FMEA stosowana na etapie projektowania wyrobu i procesu wykonania pozwala istotnie te straty zmniejszyć.

Istota metody FMEA

Istotą metody FMEA jest analiza możliwości wystąpienia błędów produktu, ich przyczyn i skutków, już na etapie jego projektowania lub opracowania procesu technologicznego. Pozwala ona także na hierarchizację błędów oraz przewiduje przy najistotniejszych błędach zaplanowanie działań zapobiegawczych i określenie ich skuteczności.

Celem FMEA jest wprowadzenie

takich zmian w wyrobie lub procesie produkcyjnym na etapie ich projektowania, aby uniknąć błędów występujących w podobnych wyrobach lub procesach. Pozwala to na:

- poprawę jakości wyrobu,
- lepsze dostosowanie się do wymagań klienta,
- obniżenie kosztów produkcji,
- zmniejszenie liczby braków i reklamacji,
- poprawę niezawodności wyrobów.

Etapy analizy

Przebieg analizy przyczyn i skutków wad (FMEA) można podzielić na następujące etapy [L2]:

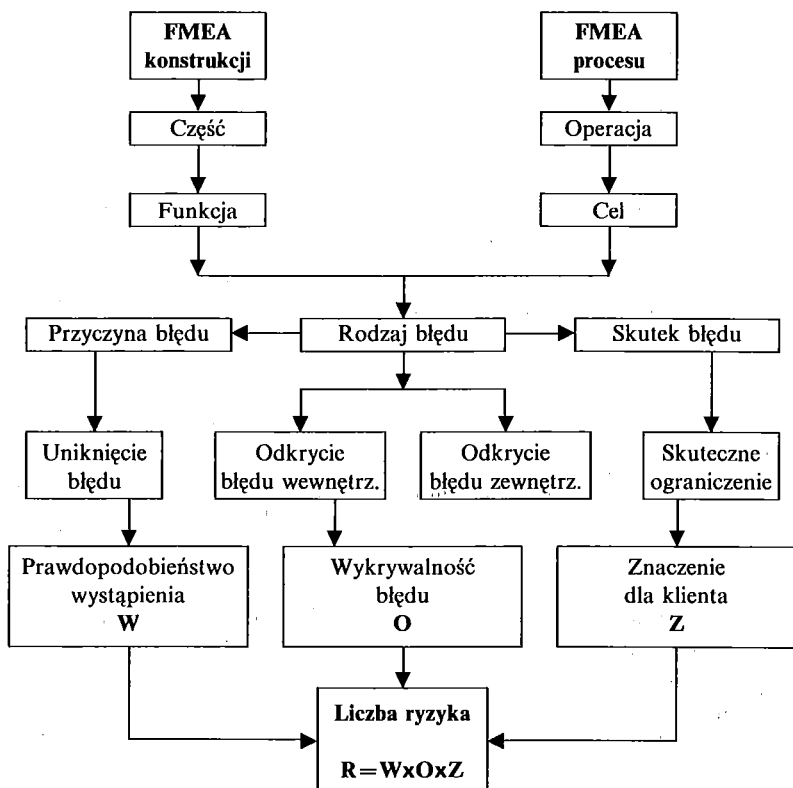
- planowanie i przygotowanie,
- analiza potencjalnych błędów,
- określenie ryzyka,
- planowanie działań zapobiegawczych,
- oszacowanie ryzyka dla poprawionej konstrukcji lub procesu,
- wdrożenie działań zapobiegawczych i badanie ich skuteczności.

Etapy te przedstawiono na rys. 1, zarówno w odniesieniu do FMEA konstrukcji, jak i FMEA procesu [L3].

Planowanie i przygotowanie FMEA

Wdrożenie metody FMEA wymaga przeszkolenia zespołu, który takie analizy ma prowadzić. Można skorzystać z literatury (skąpej w języku polskim, najbogatszej w języku niemieckim), instytucji szkoleniowych, z których specjalne szkolenia dotyczące FMEA prowadzi Ośrodek Badań Jakości Wyrobów ZETOM Sp. z o.o. w Warszawie.

Zespół powinien składać się z 2-3 osób, najczęściej przedstawicieli działów: konstrukcyjnego, przygotowania produkcji i zapewnienia jakości, uzupełnionych ewentualnie odpowiednimi ekspertami.



Rys. 1

Analiza potencjalnych błędów

W zależności od tego, czy analiza dotyczy konstrukcji czy procesu wykonania, jej przedmiotem jest funkcja części lub cel operacji (rys. 1). Dla nich określa się możliwe: rodzaje błędów, skutki błędów oraz przyczyny błędów.

W określaniu możliwych rodzajów błędów mogą być pomocne informacje klientów, reklamacje, karty braków, protokoły badań, katalogi wad, doświadczenie zdobyte przy produkcji podobnych wyrobów, intuicja członków zespołu itp.

Dla każdego rodzaju wady określa się jej skutki i przyczyny. Wyniki tej analizy notuje się najczęściej w odpowiednich tabelach. Przykładowy fragment takiej analizy konstrukcji i procesu technologicznego uszczelki pod pokrywę pompy olejowej przedstawiono w tab. 1.

Określenie ryzyka

Dla każdego błędu, jego przyczyny i skutku określa się, punktując

Tabela 1. Przykład dokumentowania wyników analizy FMEA dotyczącej konstrukcji i procesu wykonania uszczelki

Cecha konstrukcyjna lub operacja procesu	Potencjalny błąd	Skutki błędu	Przyczyny błędu	Stan obecny				Zalecane środki zapobiegawcze	Odpowiedzialność	Stan popraw.			
				Oceny						Oceny			
				W	Z	O	R			W	Z	O	R
Materiał	za mało elastyczny	nieszczelność	zły dobór materiału	2	8	5	80	przeprowadzić próby materiałów	Gł. konstruktor	1	8	5	40
	zbyt elastyczny	niedokł. montaż	„	2	2	5	20	„	„	1	2	5	10
	za mało wytrzymały	awarie, zmniejszenie trwałości	„	3	7	5	105	„	„	1	7	5	35
Sposób docisku	nierównomierny docisk	nieszczelność	mało sztywna pokrywa, za mało śrub mocujących	4	8	7	224	przekonstruować pokrywę, określić moment dociskowy śrub	„	1	8	7	56
PROCES													
Wykrwanie	ścięcia	nieszczelność	nieuwaga prac.	5	8	3	120	instruktaż prac.	mistrz	2	8	3	48
Montaż	obrócenie uszcz.	nieszczelność	„	1	8	2	16	—					

Dysponując odpowiednim zespołem należy wybrać cel analizy. Źródłem problemów mogą być uwagi klientów, reklamacje, zestawienia braków. W pierwszej kolejności powinny być analizowane problemy będące źródłem największych strat, problemy w których występują wy-

sokie wymagania jakościowe, a także problemy dotyczące nie w pełni opanowanych procesów.

Do prac przygotowawczych należy także opracowanie harmonogramu działań i sposobu dokumentowania wyników.

w skali 1-10: prawdopodobieństwo wystąpienia błędu W, znaczenie błędu dla klienta Z oraz prawdopodobieństwo wykrycia błędu O.

Wartości liczb W, Z oraz O określają członkowie zespołu kierując się dostępnymi informacjami i własnym doświadczeniem. Ogólne wskazówki

dotyczące zalecanych wartości wskaźników podano w tab. 2.

Iloczyn tych liczb zwany liczbą ryzyka R:

$$R = W \times Z \times O$$

może być uznany za miarę ważności poszczególnych błędów i stanowić podstawę ich hierarchizacji. W przykładzie podanym w tab. 1 najistotniejszym błędem przy analizie konstrukcji okazał się nierównomierny docisk i za mało wytrzymały materiał, zaś przy analizie procesu – ścięcia przy wykrawaniu. Działania zapobiegawcze powinny dotyczyć przede wszystkim tych błędów, pozostawiając błędy charakteryzujące się małą liczbą ryzyka na przyszłość.

Często wskazuje się na subiektywność ocen ustalanych przez zespół analizujący, ale trzeba podkreślić, że oceny ustalone w różnych analizach są porównywalne między sobą i dobrze określają hierarchię problemów.

Planowanie działań zapobiegawczych

Dla błędów o największej liczbie ryzyka R, proponuje się działania zapobiegawcze opierając się na doświadczeniu i ewentualnie specjalnie przeprowadzonych badaniach. Określa się także realizatorów i szacuje skuteczność działań przez ponowne wyznaczenie liczby ryzyka.

Wdrożenie działań zapobiegawczych i badanie ich skuteczności

Wdrożenie działań zapobiegawczych obejmuje:

Tabela 2. Ocena prawdopodobieństwa wystąpienia W, znaczenia dla klienta Z i wykrywalności O błędu w skali punktowej 1–10

Prawdopodobieństwo wystąpienia W	Znaczenie dla klienta Z		Wykrywalność błędu O		
	W	Z	O	O	
nieprawdopodobne	1	prawie nieodczuwalne	1	duże prawdopodobieństwo	1
bardzo mało prawdopodobne	2–3	niewielkie obciążenie klienta	2–3	umiarkowanie prawdopodobne	2–5
mało prawdopodobne	4–6	umiarkowane	4–6	niewielkie prawdopodobieństwo	6–8
umiarkowanie prawdopodobne	7–8	duże	7–8	bardzo małe prawdopodobieństwo	9
wielce prawdopodobne	9–10	bardzo duże	9–10	nieprawdopodobne	10

- sprecyzowanie działań,
- określenie odpowiedzialności,
- opracowanie harmonogramu wdrożenia,
- określenie kosztów,
- realizację działań,
- sprawdzenie skuteczności osiągnięcia celu.

Reasumując można stwierdzić, że metoda FMEA pozwala na zapobieganie błędom już w fazie przygotowania technicznego produkcji, a więc na tym etapie, na którym efektywność działań jest największa.

FMEA – to nie tylko metoda sterowania jakością – to pewna filozofia charakteryzująca podejście do problemów, aby przy każdej pracy starać się przewidywać wszelkie, także negatywne jej skutki.

Stąd możliwość zastosowania FMEA nie ogranicza się jedynie do analizy konstrukcji i procesu wykonania. W sposób zaproponowany w tej metodzie można podchodzić do

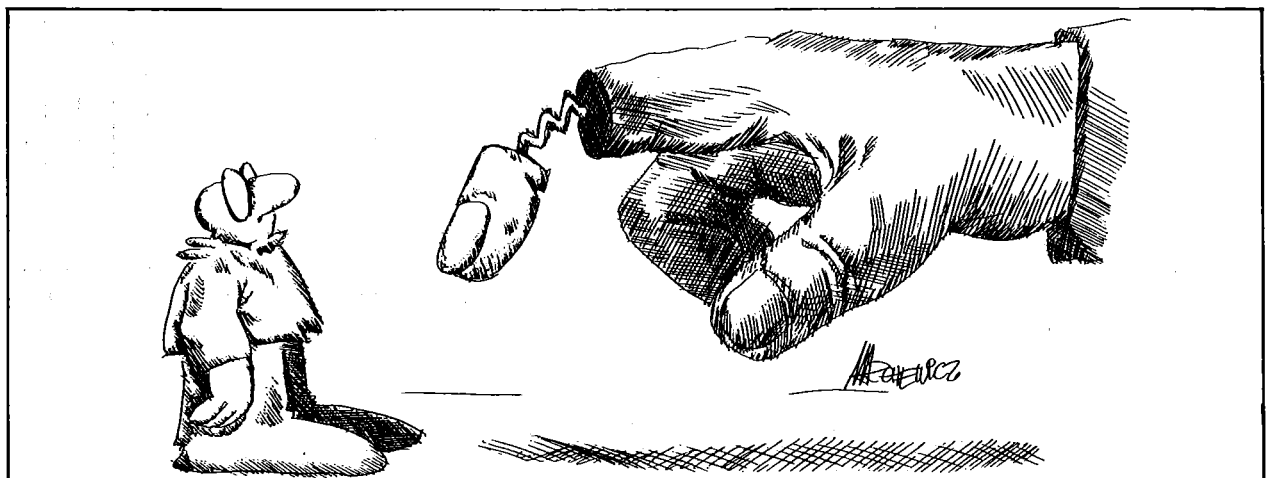
wszystkich działań ludzkich, starając się przewidzieć związane z nimi błędy i podjąć działania im zapobiegające.

Andrzej Meller

BIBLIOGRAFIA

- [1] ISO 9000-9004. Zarządzanie jakością. Systemy zapewnienia jakości.
- [2] PFEIFER T., BONSE L., *Tendenzen zur Rechnergestützten Qualitätssicherung*, „VDI Berichte” nr 759, 1989 r.
- [3] HAHNER W., NEUMANN A., *Erfahrungen mit der Fehlermöglichkeiten- und einfluss-Analyse*, „Werkstatt und Betrieb”, nr 10, 1990 r.
- [4] KERSTEN G., *FMEA – eine wirksame Methode zur präventiven Qualitätssicherung*, „VDI-Z”, nr 10, 1990 r.
- [5] *Analiza przyczyn i skutków wad FMEA*, Ośrodek Badania Jakości Wyrobów „ZETOM” Sp. z o.o., Warszawa, 1993 r.

Autor jest pracownikiem naukowym Katedry Technologii Budowy Maszyn Wydziału Mechanicznego Politechniki Gdańskiej.



Bogdan Nogalski, Kazimierz Głowacki

Wartość przedsiębiorstwa w warunkach polskich — problemy z aplikacją wybranych metod

Z trzech możliwych ujęć wartości przedsiębiorstwa — księgowej, odtworzeniowej, likwidacyjnej — każda z nich przedstawia inną treść ekonomiczną.

Wartość księgową ze względu na niedoskonałość techniki księgowania (np. trudności naliczania amortyzacji, która wiernie odzwierciedlałaby proces zużycia danych środków trwałych) lub politykę podatkową rządów (tempo amortyzacji) może nawet znacznie różnić się od wartości rynkowej. W naszym kraju dodatkowo wpływa na to system aktualizacji majątku trwałego dokonany w latach 1989-1993. Wartość ta abstrahuje, zwłaszcza w grupie środków rzeczowych, od sytuacji ekonomicznej kraju, tj. kryzysu i gwałtownego spadku popytu na całe grupy środków trwałych i chęci zakupu niektórych obiektów (np. ośrodki wypoczynkowe, budynki itp.). Nieco wierniej wartość księgową oddaje wartość aktywów obrotowych, których cykl rotacji jest szybszy. Tutaj niezgodność między wartością księgową a rynkową dotyczy grupy zapasów „niechodliwych” wyrobów gotowych i podobnych zapasów magazynowych, a także pozycji „naleźności”, których uprawdopodobnienie spłaty jest często bardzo niskie. Zgodnie z art. 1025 kodeksu cywilnego wierzyciel dochodzący swoich roszczeń jest na siódmym miejscu w kolejności ich zaspokajania po pracownikach, ZUS-ie, Skarbie Państwa itd.

Ponadto, wiele dóbr materialnych nie ma w ogóle wyceny. Abstrahuje się tu od „goodwill”, którego znaczenie według nas jest w warunkach polskich, w odniesieniu do mniej znanych lokalnych przedsiębiorstw, przesadne, ale dotyczyć może np. wielu produktów (piwo, słodycze), dóbr przyjętych na rynku, które ma-

ją istotny wpływ na wielkość sprzedaży i zysków.

Mniejsze problemy występują z wartością odtworzeniową, której koncepcja jako ceny zakupu jest prosta. W Polsce jej mankamenty występują przede wszystkim w odniesieniu do budynków i budowli. Część z nich była budowana w końcu lat 60. i 70. według materiałochłonnych technologii; są to obiekty o dużych kubaturach. Wszystko to powoduje, że proste przeliczenie na zasadach aktualnych kosztów 1 m² lub 1 m³ i metrażu wycenia te obiekty bardzo wysoko. Natomiast nieliczny obrót, jaki występuje, zmniejsza tę wartość o 50-70%.

Wartość likwidacyjna (rynkowa, zbycia) jest najbardziej realną wartością. Tym niemniej należy zwrócić uwagę, że dobrze ukształtowany rynek wtórny na środki trwałe dotyczy tylko: komputerów, samochodów, środków transportu, częściowo sprzętu budowlanego i w pewnej części kserografów. Słabo jest rozwinięta informacja o cenach osiągniętych w przetargach na poszczególne środki. Wartość ta dotyczy tylko pojedynczych środków trwałych. Tym większy problem powstaje w przypadku wyceny praw użytkowania wieczystego ziemi (w Polsce 95% obrotu ziemią w miastach dotyczy działek budowlanych), budynków i budowli.

W przypadku przedsiębiorstwa, od kwoty uzyskanej ze sprzedaży w cenach rynkowych poszczególnych aktywów odjąć należy zobowiązania przedsiębiorstwa oraz koszty likwidacji, tj. koszty odpraw pracowniczych, utrzymania likwidatora, ochrony i zabezpieczenia majątku itp. Praktyka wskazuje, że niekiedy są to koszty bardzo wysokie.

Poniżej postaramy się zilustrować przykładem pojawiające się rozbież-

ności między wartością księgową a rynkową, i wyjaśnić ich przyczyny.

Na wycenę majątkową mają wpływ: wielkość aktywów i wielkość zobowiązań. Przy czym aktywa dzielą się na: aktywa trwałe i aktywa obrotowe. Na podstawie głównych składników charakteryzujących te wielkości, wskazać można następującą pozycję, których wycena księgową może szczególnie rażąco odbiegać od rynkowej.

■ **Majątek trwały i inwestycje.** Pozycja ta może szczególnie rażąco odbiegać od cen rynkowych, zwłaszcza w pozycjach: budynki, budowle, inwestycje w toku.

W tabeli 1 przytoczono przypadki, z których wynika, że budynki i budowle nie są w stanie osiągnąć nawet 1/3 wartości księgowej; dotyczyć to może także udziałów krajowych, które są wskazywane najczęściej w wartości nominalnej.

■ **Majątek obrotowy.** Różnice między jego wartością rynkową a księgową są mniejsze niż w przypadku aktywów trwałych, gdyż podlega on szybszej rotacji. Jednak i w tym przypadku niektóre z tych aktywów mogą się różnić znacznie od wartości rynkowej.

Dotyczy to, na przykład, grupy zapasów — w tym przykładowo materiałów przez wiele lat składowanych w magazynie, towarów rynkowo niechodliwych, produktów, na które nie ma zbytu itp.

Drugą grupą, gdzie wycena rynkowa może odbiegać od księgowej są należności, z których część można uznać z różnych przyczyn za nieściągalne. Oczywiście żadnym zmianom nie ulegną środki pieniężne, które są zawsze wyrażone w wartości nominalnej.

■ **Zobowiązania**

Jeśli natomiast chodzi o zobowiązania, to na ogół przyjmuje się je

w ich wartości nominalnej, powiększone o ewentualne odsetki w przypadku ich przeterminowania.

Natomiast należy zwrócić uwagę, że przyjęcie ich w niższej wartości, niż wynika to z zapisów księgowych w zasadzie wpływa dodatnio na wartość firmy zgodnie z wzorem:

$$W_p = A - Z$$

gdzie:

W_p – wartość przedsiębiorstwa
 A – aktywa przedsiębiorstwa,
 Z – zobowiązania.

■ Metody dochodowe

W Polsce do tych metod w obecnej chwili należy podchodzić z dużą ostrożnością. Po pierwsze – przy wycenach tego typu opieramy się na zapasach historycznych (lata ubiegłe) i projekcji przyszłości. Tymczasem rzeczywistość może różnić się zarówno od historii, jak i projekcji – zwłaszcza w okresie kryzysu, braku stabilizacji, zawężenia i likwidacji pewnych rynków (np. rolnictwo uspołecznione) i wysokiej inflacji. Metody te w przypadku ustabilizo-

jest praktycznie nieporównywalnych, oddając „skokowy” charakter aktualizacji środków trwałych. Nieco łatwiej jest liczyć efektywność strumieni (sprzedaży, kosztów, zysków) – zwłaszcza przy ich analizie w wartościach względnych.

Ze względu na spadek produkcji i rentowności (recesję lub niewykorzystanie zdolności produkcyjnych), wyceny te znacznie różnią się od wycen księgowych czy odtworzeniowych, co z kolei jest przedmiotem kontrowersji między sprzedającym (organem założycielskim) a kupującym (spółką lub pojedynczym inwestorem), podobnie jak nakładów inwestycyjnych (środki trwałe umorzone często w 80-90%) i przyrostu środków obrotowych netto (należności, a więc kredytowania odbiorców).

Wyniki uzyskane za pomocą tej metody pozwalają wówczas na oszacowanie stopnia względnego wykorzystywania majątku trwałego przedsiębiorstwa i jego potencjału produkcyjnego poprzez porównanie wartości dochodowej przedsiębiorstwa z jego wartością odtworzeniową. Nie twierdzimy w tym miejscu, że metody te nie są przydatne – w sumie to one obnażają słabą zdolność do generowania zysku przy obecnym stanie rynku i gospodarki, ale są one najczęściej stosowane mechanicznie, a krańcowy koszt kapitału jest wręcz przyjmowany machinalnie, bez głębszej analizy i zrozumienia.

Ustawowa możliwość stosowania różnych metod do wyceny takiego samego przedmiotu może prowadzić do bardzo rozbieżnych wyników. Dlatego też problemy związane z wyceną przedsiębiorstw, określeniem ich wartości, występujące w Polsce, ze względu na niedorozwój rynku przedsiębiorstw powinny być stale analizowane.

Powinno to dotyczyć zarówno metod wyceny i „jakości” ich zastosowań w praktyce, jak i realizacji tych wycen do ustalonej w trakcie negocjacji „ceny przedsiębiorstw”, która to cena w tym momencie staje się ceną rynkową (z pewnymi elementami ceny administracyjnej).

Bogdan Nogalski, Kazimierz Głowacki

Tabela 1. Zestawienie budynków i budowli przeznaczonych do zbycia w Łęborku i okolicy w latach 1991-1992

Lp.	Wyszczególnienie	Wartość księgowa	%	Cena wywoławcza I przetargu	% do wartości księgowej	Cena wywoławcza II przetargu	Uwagi
		[mld]		[mld]		[mld]	
1.	PW „ATUT” Łębork Budynek biurowo- magazynowy	2,2	100,0	1,6	45,5	1,0	Brak nabywcy
2.	WŁÓKNOLEN Łębork p.p. Hala produkcyjna	2,2	100,0	2,2	54,5	1,2	Brak nabywcy, ogłoszono za 1/3 ceny, na raty
3.	„CERAMIKA” Łębork p.p. Budynek produkcyjny dwupiętrowy	3,5	100,0	1,2	22,9	0,8	Wycena dochodowa 1,45 mld
4.	„CERAMIKA” Pieszkowo Budynek produkcyjno- magazynowy	9,5	100,0	3,0	26,3	2,5	Wycena: odtworzeniowa – 7,5 mld dochodowa – 3,4 mld
5.	„CERAMIKA” Słupsk Budynek produkcyjno- magazynowy	4,4	100,0	2,0 09.1991	34,1	1,5 04.1992	Wycena 2,35 mld
RAZEM		21,8	100,0	10,0	32,1	7,0	

Na podstawie powyższego przykładu stwierdzamy, że wycena księgowa nie spełnia wymogów porównywalności z realnymi cenami rynkowymi (dotyczy to również cen odtworzeniowych i likwidacyjnych). Dlatego też uważamy, że metody te winny być stosowane przede wszystkim do porównania i kontroli wyników za pomocą innych metod. Jedynie w specyficznych przypadkach, takich jak likwidacja przedsiębiorstwa lub analiza alternatyw inwestycyjno-odtworzeniowych mogą się one stać decydującym źródłem informacji do wyznaczenia wartości decyzyjnej.

wania rynku i otoczenia w miarę obiektywnie oceniają wartość przedsiębiorstwa. Natomiast w przypadku dużej turbulencji otoczenia mogą okazać się zawodne. Szczególną trudność nastęrcza konstrukcja stopy dyskontowej, która odzwierciedlałaby efektywność alternatywnych zastosowań kapitału, jak i stopień ryzyka inwestora nabywającego dane przedsiębiorstwo. Wysoka inflacja powoduje również, że rachunki te (stymulacje) prowadzi się w latach następnych. Przy znacznych przeszacowaniach środków trwałych w ciągu ostatnich 3-4 lat również wiele miar efektywności zasobów

Autorzy – prof. dr hab. Bogdan Nogalski i dr Kazimierz Głowacki są pracownikami naukowymi Instytutu Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego.

Roman Niestrój

Prywatyzacja w ujęciu marketingowym

Dotychczasowy przebieg prywatyzacji w Polsce ujawnił naturę i skalę wiążących się z nią problemów. Część z nich jest spowodowana obiektywnym układem warunków ekonomicznych, społecznych i politycznych; niektóre jednak wynikają z braku całościowej koncepcji realizacji tego złożonego przedsięwzięcia. Podstawowym warunkiem spójności tego rodzaju koncepcji jest oparcie jej na jednolitych podstawach metodycznych, pozwalających właściwie ustrukturalizować problem, zobrazować w ujęciu modelowym zakres możliwych opcji decyzyjnych, ich uwarunkowania i następstwa.

Celem niniejszego artykułu jest wykazanie, że tego rodzaju podstawę metodyczną można zbudować opierając się na sposobach rozumowania oraz regulach, kategoriach i instrumentach wypracowanych przez praktykę i teorię współczesnego marketingu. W artykule omówiono jedynie dwie kwestie, dotyczące przedmiotowego i podmiotowego zakresu prywatyzacji, które mają zasadnicze znaczenie w formułowaniu koncepcji prywatyzacji w ujęciu marketingowym.

Przedmiotowy zakres prywatyzacji

Odpowiedź na pytanie, co prywatyzować i ewentualnie w jakiej kolejności wymaga dysponowania określoną wizją polityki przemysłowej państwa, której należałoby podporządkować ustalenia dotyczące pożądanej struktury własnościowej w przekroju sektorowym.

Pojęcie polityki przemysłowej może być rozmaicie definiowane, zawsze jednak wiąże się z określoną (mniejszą lub większą) ingerencją państwa w gospodarkę. Jest to złożony problem, jeśli rozpatrywać go z punktu widzenia efektywności funkcjonowania gospodarki w kraju o względnie ustabilizowanej strukturze własnościowej. Natomiast

w kraju budującym dopiero system gospodarki rynkowej jest to problem pozorny. Sam proces prywatyzacji z natury rzeczy jest bowiem ingerencją państwa w gospodarkę na niespotykaną w normalnych warunkach skalę. W tej sytuacji brak jasno określonej koncepcji polityki przemysłowej jest równoznaczny z brakiem właściwego punktu odniesienia przy podejmowaniu decyzji i działań prywatyzacyjnych. Prowadzi to do żywołości przekształceń, nie mającej nic wspólnego z koncepcją liberalnej gospodarki rynkowej.

Prywatyzacja jest procesem rozciągniętym w czasie, wyznaczanie przedmiotowego zakresu prywatyzacji wymaga nie tyle ustalenia hipotetycznego docelowego stanu własnościowej struktury gospodarki (co zresztą może okazać się przedsięwzięciem trudnym i ryzykownym), lecz przede wszystkim ustalenia kolejności, w jakiej przedsiębiorstwa będą prywatyzowane. Z dotychczasowych sporów wokół tego zagadnienia wynika, że podstawową rolę odgrywają tutaj dwa kryteria: znaczenie przedsiębiorstwa w gospodarce narodowej (czy dane przedsiębiorstwo w ogóle winno być sprywatyzowane, ewentualnie – czy już teraz) oraz kondycja ekonomiczna przedsiębiorstwa (czy prywatyzować najpierw firmy najlepsze, czy przeciwnie – najśłabsze).

Ocena przedsiębiorstwa dokonana przy równoczesnym uwzględnieniu obu kryteriów określa jego pozycję na swoistej mapie prywatyzacyjnych preferencji (rys.1).

„Lokomotywy gospodarki” to są przedsiębiorstwa o podstawowym znaczeniu z punktu widzenia realizacji polityki przemysłowej państwa, a przy tym są zdolne do samofinansowania swojego dalszego rozwoju w stopniu umożliwiającym utrzymanie pakietu kontrolnego w rękach państwa.

„Święte krowy” to są firmy spełniające na tyle ważną rolę w systemie

gospodarczym, że mimo niezdolności do samofinansowania działalności nie mogą być zlikwidowane.

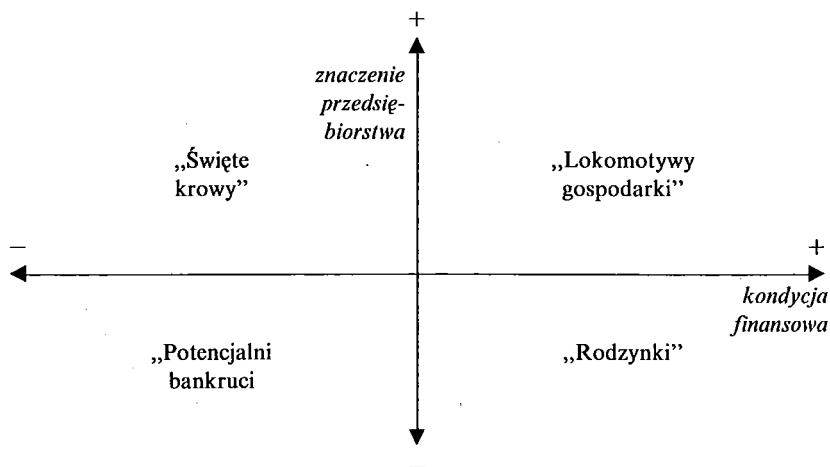
„Rodzynki” to z kolei firmy nie wywierające zasadniczego wpływu na funkcjonowanie gospodarki narodowej lub regionalnych rynków pracy, a przy tym przynoszące wysokie zyski.

W końcu, „potencjalni bankruci” to przedsiębiorstwa realnie zagrożone upadłością wskutek niekorzystnych wyników finansowych i braku argumentów dla podejmowania przez państwo działań interwencyjnych, w celu podtrzymania ich przy życiu.

Rozpatrując mapę preferencji – z punktu widzenia potencjalnych inwestorów kapitałowych – łatwo dojść do wniosku, że na ogół wolą oni kupować udziały lub akcje firm będących lokomotywami gospodarki lub rodzynekami, niż potencjalnych bankrutów. Chociaż zależy to oczywiście od celów i warunków zakupu.

Natomiast z punktu widzenia realizacji podstawowych celów prywatyzacji winna ona służyć w pierwszej kolejności rozwiązywaniu problemów grupy firm zagrożonych upadłością. W sytuacji, gdy prywatyzuje się firmy w kolejności od najlepszych do najgorszych, ogólny bilans efektów dodatnich w tych pierwszych i narastających strat w firmach oczekujących na prywatyzację może być ujemny. Mówiąc inaczej, udział sektora prywatnego może wzrastać, a ogólny stan gospodarki narodowej – pogarszać się. Zaś przedłużanie się recesji, jak wiadomo, nie stanowi okoliczności sprzyjającej jakimkolwiek działaniom inwestycyjnym – w tym i prywatnym inwestycjom kapitałowym. W konsekwencji oczekiwanie słabych firm na prywatyzację może jeszcze bardziej się przedłużyć.

Odpowiedzią na tak sformułowany wniosek może być słuszna uwaga, że łatwiej jest znaleźć nabywców



Rys. 1. Mapa preferencji prywatyzacyjnych

w przypadku sprzedaży dobrych przedsiębiorstw, niż złych. Wobec czego, chcąc sprawnie wystartować z programem prywatyzacji, stworzyć rynek papierów wartościowych i giełdę, należało rozpocząć od prywatyzacji stosunkowo dobrych przedsiębiorstw. Jest to zatem kwestia ściśle wiążąca się z wyborem określonej strategii prywatyzacji, która – przy przyjęciu tego rodzaju założenia – determinuje wybór obiektów prywatyzacji w jej początkowej fazie.

Dzisiaj, obserwując sytuację na warszawskiej giełdzie papierów wartościowych można powiedzieć, że założenie to zostało zrealizowane w stopniu przewyższającym możliwości sprostania gwałtownie rosnącemu popytowi na akcje. Doprowadziło to do znacznych deformacji rynku papierów wartościowych i ograniczenia jego podstawowych funkcji na rzecz oderwanej od realiów gospodarczych gry giełdowej. Jest to jeden ze skutków braku całościowej koncepcji prywatyzacji, która winna zawierać nie tylko efektywną strategię wykreowania rynku kapitałowego, lecz również kontrolowania jego harmonijnego rozwoju.

Podmiotowy zakres prywatyzacji

Prywatyzacja w fazie działań realizacyjnych rozgrywa się na rynku kapitałowym, gdzie przedmiotem wymiany jest, najogólniej biorąc, prawo własności dotyczące całości lub określonej części konkretnego podmiotu gospodarczego lub walorów umożliwiających nabycie takie-

go prawa (np. w formie bonów prywatyzacyjnych).

Rozpatrując rynek, z punktu widzenia organów reprezentujących prywatyzowaną własność, postrzegana jest głównie jego strona popytowa. W takim ujęciu rynek prywatyzacji to przede wszystkim określony zbiór rzeczywistych i potencjalnych nabywców objętych prywatyzacją zasobów kapitałowych. Do tak zdefiniowanego rynku odnoszą się wszystkie podstawowe, stosowane w marketingu metody analizy i pomiaru, takie jak: segmentacja rynku, wyznaczenie jego profilu, badanie pojemności, stopnia nasycenia, chłonności itp.

Wyznaczenie i zbadanie rynkowego pola prywatyzacji, a w szczególności określenie tzw. rynków docelowych, a więc względnie jednorodnych grup nabywców, a zarazem głównych adresatów zabiegów prywatyzacyjnych, stanowi zatem jedno z najważniejszych zadań w procesie formułowania koncepcji prywatyzacji. Bez odpowiedzi na pytania: kogo widzimy jako potencjalnych nabywców prywatyzowanego majątku, ilu jest tych nabywców oraz jakie są ich potrzeby, oczekiwania i możliwości, trudno sensownie rozważać problemy związane z formułowaniem marketingowej strategii i kompozycji instrumentów prywatyzacji. Wiąże się z tym konieczność segmentacji rynku, a więc zastosowania procedury zmierzającej do wyłonienia względnie jednorodnych grup potencjalnych nabywców prywatyzowanych przedsiębiorstw.

Segmentacja rynku prywatyzacji

Z punktu widzenia ogólnego celu prywatyzacji można wyróżnić wiele kryteriów segmentacji rynku potencjalnych nabywców. Główne z nich to:

■ **kryterium funkcjonalne, będące podstawą wyróżnienia:**

- inwestorów aktywnych, nabywających własność w celu przejęcia całościowego lub częściowego zarządu lub kontroli nad konkretnym podmiotem gospodarczym;

- inwestorów pasywnych, nastawionych wyłącznie na czerpanie dochodów z tytułu udziału w zyskach oraz wzrostu rynkowej wartości udziału (akcji) w majątku sprywatyzowanego przedsiębiorstwa;

■ **horyzont czasowy decyzji inwestycyjnej:**

- inwestorzy strategiczni, nie oczekujący szybkiego zwrotu nakładów;

- inwestorzy taktyczni, zainteresowani przede wszystkim uzyskaniem korzystnej ceny na wtórnym rynku papierów wartościowych;

■ **siła nabywcza inwestora:**

- wielcy – zdolni do zakupu całych dużych przedsiębiorstw lub pakietów kontrolnych;

- średni – zdolni do zakupu małych przedsiębiorstw lub znaczących udziałów w większych firmach;

- drobni – zdolni do zakupu udziałów praktycznie nie stwarzających możliwości aktywnego, indywidualnego oddziaływania na zarządzanie przedsiębiorstwem;

■ **przynależność państwa inwestora:**

- inwestorzy krajowi;

- inwestorzy zagraniczni.

Na podstawie powyższego zestawu kryteriów można wyodrębnić 24 teoretyczne segmenty rynku, z których jedynie część może być praktycznie brana pod uwagę w formułowaniu docelowych rynków prywatyzacji. Chodzi o segmenty zasadniczo różniące się rolą, jaką zaliczani do nich nabywcy spełniają w systemie gospodarczym, oraz wymaganiami odnoszonymi się do adresowanych do nich programów i działań prywatyzacyjnych. Nie wyczerpując zagadnienia, problem ten można przedstawić na przykładzie ogólnej charakterystyki segmentów rynku inwestorów krajowych (tab.1).

Tabela 1. Segmenty krajowego rynku prywatyzacji

SEGMENT RYNKU	CHARAKTERYSTYKA
1. Drobni, aktywni, inwestorzy strategiczni	Członkowie kierownictw i załóg przedsiębiorstw państwowych, zainteresowani przejęciem kontroli (na zasadach własnościowych) nad swoim zakładem pracy.
2. Drobni, pasywni, inwestorzy strategiczni	Osoby fizyczne (gospodarstwa domowe) zainteresowane lokowaniem swoich oszczędności w papierach wartościowych.
3. Drobni, pasywni, inwestorzy taktyczni	Osoby fizyczne zainteresowane zakupem papierów wartościowych w celach spekulacyjnych (drobni gracze giełdowi).
4. Średni, aktywni inwestorzy strategiczni	Osoby fizyczne lub prawne zainteresowane przejęciem samodzielnie lub w spółce całości lub części prywatyzowanego przedsiębiorstwa małej lub średniej wielkości.
5. Średni, aktywni inwestorzy taktyczni	Stosunkowo niewielkie holdingi nabywające małe i średnie podopadające przedsiębiorstwa, w celu ich restrukturyzacji i sprzedaży z zyskiem.
6. Średni, pasywni, inwestorzy taktyczni	Osoby fizyczne i prawne grające na giełdzie na większą skalę (np. prywatne formalne i nieformalne fundusze inwestycyjne).
7. Wielcy, aktywni inwestorzy strategiczni	Duże sprywatyzowane już przedsiębiorstwa, banki, fundusze inwestycyjne zainteresowane nabyciem w całości (lub udziału kontrolnego) przedsiębiorstw, w związku z realizacją określonej strategii rozwoju strukturalnego własnej organizacji.
8. Wielcy, aktywni inwestorzy taktyczni	Duże holdingi nabywające przedsiębiorstwa, w celu ich restrukturyzacji i sprzedaży z zyskiem.

Wyodrębnione segmenty winny być oceniane przede wszystkim z punktu widzenia dwóch kryteriów:

- przydatności w realizacji założonych celów prywatyzacji,
- wielkości segmentu i rozmiarów potencjalnego popytu na „produkty” oferowane w przedsięwzięciach prywatyzacyjnych.

Z punktu widzenia realizacji głównego celu prywatyzacji, podstawowe znaczenie mają inwestorzy aktywni, a więc ci, którzy inwestują z zamiarem przejęcia kontroli nad konkretnym przedsiębiorstwem, przy czym motyw tego zainteresowania mogą być krańcowo różne, w zależności od skali inwestowania.

Drobni inwestorzy – pracownicy prywatyzowanych przedsiębiorstw, z reguły są zainteresowani utrzymaniem zatrudnienia oraz uzyskaniem wpływu na podział wspólnie wypracowywanych dochodów.

Średni i wielcy inwestorzy dążą do realizacji celów związanych bezpośrednio z reprodukcją zainwestowanego kapitału lub szerszych celów strategicznych instytucji, która prze-

jęła kontrolę nad sprywatyzowanym przedsiębiorstwem. Może to oznaczać zarówno szybką modernizację i rozwój przedsiębiorstwa, jak i przeciwnie – głęboką restrukturyzację i ograniczanie skali działalności, zgodne z interesami większego organizmu gospodarczego, który wchłonął sprywatyzowane przedsiębiorstwo.

Segmenty obejmujące inwestorów pasywnych nie mają bezpośredniego znaczenia w usprawnianiu funkcjonowania prywatyzowanych firm. Dotychczas są one głównie źródłem dochodów budżetowych z tytułu sprzedaży akcji prywatyzowanych spółek Skarbu Państwa. Mają natomiast zasadnicze znaczenie z punktu widzenia kształtowania się rynku i giełdy papierów wartościowych oraz funkcjonowania tych instytucji w roli barometru koniunktury gospodarczej oraz miejsca wyceny objętych notowaniami przedsiębiorstw.

Oceniając ogólnie chłonność poszczególnych segmentów rynku inwestorów krajowych, na podstawie

dotychczasowego przebiegu prywatyzacji można sformułować następujące spostrzeżenia:

- Największą aktywność na rynku wykazuje grupa drobnych i średnich inwestorów pasywnych, traktujących zakup akcji lub obrót nimi jako najkorzystniejszą formę lokaty i pomnażania kapitału. Przyczynił się do tego, zapoczątkowany w II kwartale 1993 roku, olbrzymi wzrost giełdowych notowań cen akcji, wywołany – z jednej strony – szybkim wzrostem popytu na akcje, które w Polsce stanowią swego rodzaju nowy, w rozumieniu marketingowym, „produkt” – z drugiej – spowolnieniem prywatyzacji kapitałowej i związanym z tym niedoborem podaży akcji w stosunku do szybko rosnącego popytu.

- Z naturalnych względów, stosunkowo największy popyt potencjalny występuje w grupie drobnych inwestorów strategicznych, a więc pracowników przedsiębiorstw państwowych i komunalnych. Jednakże zasadniczym czynnikiem ograniczającym rzeczywisty popyt jest tutaj niedobór środków pieniężnych, jakie ci nabywcy mogliby przeznaczyć na wykupienie udziałów kapitałowych w swoich zakładach pracy.

- Pozostałe segmenty rynku inwestorów krajowych są znacznie mniej liczne w stosunku do omówionych poprzednio. Potencjalnie reprezentują jednak znacznie większy popyt jednostkowy. Znajdują się one dopiero w początkowej fazie rozwoju, którego tempo zależy m.in. od postępów prywatyzacji (średni i wielcy inwestorzy strategiczni), inicjatyw założycielskich zupełnie nowych na naszym rynku takich instytucji, jak: fundusze inwestycyjne, holdingi nastawione na uzdrawianie upadających firm itp.

Identyfikacja i pomiar segmentów rynku prywatyzacji tworzą podstawę określania docelowych rynków, na których winna skupiać się uwaga przy formułowaniu strategii i szczegółowych, instrumentalnych programów prywatyzacji.

Roman Niestrój

Krystyna Poznańska, M. Schulte-Zurhausen

Kryteria klasyfikacji małych i średnich przedsiębiorstw

W ostatnim okresie w Polsce, zarówno w literaturze ekonomicznej, jak też praktyce gospodarczej, zwraca się szczególną uwagę na rolę i promocję małych przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej. Przedmiotem rozważań są finansowe i pozafinansowe instrumenty promocji tego sektora, które stosują rządy wielu krajów, aby zrównoważyć szanse małych, innowacyjnych firm w rywalizacji z wielkimi koncernami. Wydaje się, że punktem wyjścia tego typu rozważań powinno być ściśle określenie małych przedsiębiorstw, charakteryzujących się pewną specyfiką w porównaniu z dużymi firmami. Wychodząc z tego założenia, w artykule przedstawione będą najczęściej używane kryteria klasyfikacyjne małych i średnich przedsiębiorstw.

Pojęcie małych i średnich przedsiębiorstw

Definicja małego przedsiębiorstwa wywołuje niejednokrotnie wiele kontrowersji i polemik związanych z ustaleniem właściwych kryteriów identyfikacji tego typu jednostek. Analizując literaturę ekonomiczną zajmującą się małymi i średnimi przedsiębiorstwami można zauważyć, że jednoznaczna definicja nie jest możliwa. Pojęcie małych i średnich przedsiębiorstw zróżnicowane jest bowiem w zależności od branży i gałęzi gospodarki. Jednakże ze względów praktycznych (np. promocję sektora małego biznesu) podejmowane są próby definicji małych i średnich przedsiębiorstw. Stosowane są przy tym zróżnicowane kryteria pozwalające odróżnić małe i średnie przedsiębiorstwa od dużych. Najogólniej kryteria te można podzielić na dwie grupy:

- kryteria ilościowe,
- kryteria jakościowe [1].

Ilościowe kryteria podziału przedsiębiorstw

Oparte są na ogólnych miernikach ekonomicznych, takich jak liczba zatrudnionych, wielkość obrotu rocznego, itp. Mogą one stanowić podstawę porównywania przedsiębiorstw tylko w określonych warunkach, np. w ramach jednej branży i w odniesieniu do przedsiębiorstw

o zbliżonym asortymencie produkcji. Z punktu widzenia ustawodawcy i programów wspierania małych i średnich przedsiębiorstw kryteria te są jednak szczególnie przydatne. Przykładem definicji małych i średnich przedsiębiorstw, opartej na kryteriach ilościowych, może być definicja Wspólnoty Europejskiej, czy też definicje stosowane w Niemczech.

Wprowadzone przez Wspólnotę Europejską pojęcie małych i średnich przedsiębiorstw jest stosunkowo proste i łatwe do zastosowania. Do małych i średnich przedsiębiorstw zalicza się przedsiębiorstwa, które zatrudniają mniej niż 250 osób i wartość obrotu rocznego nie przekracza 20 milionów ECU oraz suma bilansu mniejsza jest niż 10 milionów ECU [2]. Wszystkie trzy kryteria muszą być spełnione, aby można było uznać przedsiębiorstwo za małe lub średnie. Odróżniając dalej małe przedsiębiorstwa od średnich, przez pojęcie małego przedsiębiorstwa rozumie się przedsiębiorstwo, którego roczny obrót jest mniejszy niż 5 milionów ECU, albo suma bilansu niższa niż 2 miliony ECU.

Przy wyodrębnieniu małych i średnich przedsiębiorstw istotne znaczenie ma również kryterium własności kapitału zakładowego. Jeśli więcej niż 25% kapitału zakładowego przedsiębiorstwa znajduje się w posiadaniu dużych firm, nie może być ono uznane za małe lub średnie przedsiębiorstwo. Udziały takich instytucji, jak funduszy inwestycyjnych czy towarzystw ubezpieczeniowych, nie zmieniają charakteru małych i średnich przedsiębiorstw. Stąd też, przy tego typu kryterium należy je wyłączyć z rozważań. Mimo ścisłej definicji małych i średnich przedsiębiorstw opracowanej i zatwierdzonej przez Parlament Europejski, krajom członkowskim pozostawia się jednak dużą swobodę w odniesieniu do zakresu ich stosowania.

Zarówno w literaturze niemieckiej, jak i statystyce, do mierzenia wielkości przedsiębiorstw i odróżnienia małych i średnich przedsiębiorstw od dużych, używa się takich kryteriów, jak wielkość obrotu i liczba zatrudnionych. Kryteria te nie uwzględniają jednak zróżnicowania branżowego i regionalnego przedsię-

Tabela 1. Klasyfikacja przedsiębiorstw wg EWG

	Liczba zatrudnionych	Obrót roczny (ECU)	Suma bilansu (ECU)
Małe przedsiębiorstwa	< = 250	< = 5 mln	< = 2 mln
Średnie przedsiębiorstwa	< = 250	< = 20 mln	< = 10 mln

Źródło: *Gemeinschaftsrahmen für staatliche Beihilfen an kleine und mittlere Unternehmen. KMU-Definition*. Kommission der Europäischen Gemeinschaft. Brüssel 1992.

biorstw. Stąd też, stosuje się je za-
zwyczaj do opisu zróżnicowania
przedsiębiorstw w jednej branży.

Biorąc pod uwagę powyższe kry-
teria wyodrębnia się trzy grupy
przedsiębiorstw: małe, średnie i duże
[3] (tab. 2). W podziale branżowym
przedsiębiorstw takie kryteria, jak
wielkość zatrudnienia i dochód rocz-
ny mają jednak relatywny charakter
[4], co zostało przedstawione
w tab. 3.

Tabela 2. Podział przedsiębiorstw w Niemczech

Rodzaj przedsiębiorstwa	Liczba zatrudnionych	Dochód roczny (DM)
Małe	do 49	do 1 mln
Średnie	50–499	od 1 do 100 mln
Duże	500 i więcej	100 mln i więcej

Źródło: *Unternehmensgrößenstatistik 1985-Daten und Fakten*. Bundesministerium für
Wirtschaft. Bonn 1986.

Tabela 3. Branżowy podział przedsiębiorstw w Niemczech

BRANŻA	KRYTERIA KLASYFIKACYJNE	
	Liczba zatrudnionych	Wielkość obrotu
Przemysł		
małe	do 49	do 2 mln DM
średnie	50–499	2 mln–25 mln DM
duże	500 i więcej	25 mln DM i więcej
Rzemiosło		
małe	do 2	do 100 tys. DM
średnie	3–49	100 tys.–2 mln DM
duże	50 i więcej	2 mln DM i więcej
Handel hurtowy		
małe	do 9	do 1 mln DM
średnie	10–199	1 mln–50 mln DM
duże	200 i więcej	50 mln DM i więcej
Handel detaliczny		
małe	do 2	do 500 tys. DM
średnie	3–99	500 tys.–10 mln DM
duże	100 i więcej	10 mln DM i więcej
Transport		
małe	do 2	do 100 tys. DM
średnie	3–49	100 tys.–2 mln DM
duże	50 i więcej	2 mln DM i więcej
Usługi i wolne zawody		
małe	do 2	do 100 tys. DM
średnie	3–49	100 tys.–2 mln DM
duże	50 i więcej	2 mln DM i więcej

Źródło: H.C. Pfohl, P. Kellerwessel: *Abgrenzung der Klein- und Mittelbetriebe von
Großbetrieben, (w): Betriebswirtschaftlehre der Mittel- und Kleinbetriebe*, Berlin 1982,
s. 9-34.

Związek samodzielnych przedsię-
biorców (*Arbeitsgemeinschaft selbs-
tändiger Unternehmen*) stosuje dal-
sze zróżnicowanie małych i średnich
przedsiębiorstw w przemyśle (tabela
4) [5].

Tabela 4. Podział przedsiębiorstw w przemyśle

Rodzaj przedsiębiorstwa	Liczba zatrudnionych	Obrót roczny (DM)
Najmniejsze	0–9	do 80 tys.
Małe	10–49	80 tys.–500 tys.
Małe grupy średniej	50–199	500 tys.–1 mln
Średnie grupy średniej	200–999	1 mln–20 mln
Duże grupy średniej	1000–1999	20 mln–100 mln
Duże	ponad 2000	100 mln i więcej

Źródło: L. Lachnit: *EDV-gestütztz Unternehmenshrung in mittelständischen Betrieben.
Controllingssysteme zur integriertenerfolgs- und Finanzlenkung auf operativer und
strategischer Basis*, München 1989.

branż. Te same wielkości mają różne
znaczenie w poszczególnych dzia-
łach gospodarki, na przykład inne
rozmiary przedsiębiorstwa decydują
o zakwalifikowaniu przedsiębiorst-
wa do grupy małych w handlu detali-
cznym, a inne w przemyśle. To sprawa,
że kryteria ilościowe nie mogą
być jedyną podstawą podziału
przedsiębiorstw.

Kryteria jakościowe podziału przedsiębiorstw

Przedstawiony podział przedsię-
biorstw na podstawie kryterium ilo-
ściowego wskazuje na pojawiające się
trudności. Trudności te pogłębiają
się po włączeniu kryteriów jakości-
ciowych, które niejednokrotnie
opierają się na subiektywnych oce-
nach. Wprawdzie istnieje wiele cech,
takich jak na przykład udział na
rynku czy intensywność pracy, ilości-
ciowo mierzalnych, ale z drugiej
strony istnieje wiele niemierzalnych
cech. Zdając sobie jednak sprawę
z tego, że kryteria ilościowe są nie-
wystarczającym kryterium podziału
przedsiębiorstw, należy rozszerzyć
zakres analizy. Przy dokonywaniu
podziału przedsiębiorstw należy
uwzględnić również zespół czynni-
ków wyróżniających małe przedsię-
biorstwa, takie jak innowacyjność,
kreatywność, efektywność, czy sys-
tem zarządzania. Ponieważ w pol-
skiej literaturze ekonomicznej sto-
sunkowo dużo miejsca poświęca się
innowacyjności i efektywności ma-
łych przedsiębiorstw, w dalszych
rozważaniach skoncentrujemy się na
problemie systemu zarządzania ma-
łymi przedsiębiorstwami, sądząc iż
może on być jednym z podstawo-
wych kryteriów podziału przedsię-
biorstw [6].

Na podstawie studiów można

przytoczyć 19 kryteriów jakościowych podziału małych i dużych przedsiębiorstw [7]. Najczęściej używane kryteria pozwalają na sformułowanie następujących cech małych i średnich przedsiębiorstw:

- właściciel posiada istotny udział w zarządzaniu przedsiębiorstwem,
- kierownictwo/właściciel obejmuje jedną osobę albo niewielką grupę osób,
- sposób finansowania nie związany jest z rynkiem kapitałowym,

- przedsiębiorstwo jest podstawą egzystencji właściciela i jego rodziny,
- znany jest osobisty stosunek właściciela do współpracowników przedsiębiorstwa,
- kierowanie przedsiębiorstwem jest niezależne od woli osób trzecich, nie związanych z przedsiębiorstwem.

Biorąc pod uwagę klasyczne obszary zarządzania przedsiębiorstwem, w tabelach 5-12 zestawiono najważniejsze różnice między małymi i dużymi przedsiębiorstwami.

Tabela 5. System zarządzania

	PRZEDSIĘBIORSTWA	
	Małe i średnie	Duże
Funkcje kierownicze pełni	właściciel – przedsiębiorca	managerowie
Wiedza z zakresu kierowania przedsiębiorstwem	niejednokrotnie niewystarczająca	solidna
System informacyjny	niewystarczający	sformalizowany, dobrze rozbudowany
System zarządzania oparty na zasadach	niejednokrotnie patriarchalnych	managementu
Rola planowania	prawie żadna	decydujące znaczenie
Znaczenie intuicji	duże	znikome
Podejmowanie decyzji grupowych	występuje bardzo rzadko	często

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 6. Organizacja

	PRZEDSIĘBIORSTWA	
	Małe i średnie	Duże
Rodzaj struktury organizacyjnej	najczęściej funkcjonalna	zróznicowane
Droga przekazywania informacji	krótka, bezpośrednia	sformalizowana, długa
Przekazywanie wskazówek i kontrola poleceń	poprzez bezpośredni kontakt osobowy	sformalizowany system przekazywania wskazówek i kontroli poleceń
Przekazywanie uprawnień kierowniczych	w ograniczonym stopniu	w szerokim zakresie
Stopień formalizacji zadań	niski	wysoki
Elastyczność struktury organizacyjnej	wysoka	niska

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 7. Zbyt

	PRZEDSIĘBIORSTWA	
	Małe i średnie	Duże
Rynek zbytu	nastawiony na indywidualne potrzeby klientów	nastawiony na masowe potrzeby
Pozycja na rynku	niejednolita	dobra

Źródło: Opracowanie własne.

Odnosząc się do systemu zarządzania można stwierdzić, iż w małych i średnich przedsiębiorstwach duże znaczenie mają improwizacja i intuicja. System podejmowania decyzji jest stosunkowo rzadko sformalizowany i instytucjonalizowany, co uwidacznia się w szczególności w przypadku takich funkcji, jak planowanie, organizacja i kontrola. Wszystkie te cechy pozostają w wielostronnym związku z brakiem zasad menedżmentu w małych przedsiębiorstwach.

Badaniem struktury organizacyjnej małych i średnich przedsiębiorstw zajmował się m.in. H. Witting [8]. Doszedł on do wniosku, że typowa struktura organizacyjna małych i średnich przedsiębiorstw charakteryzuje się takimi cechami, jak:

- liczba oddziałów – najczęściej cztery,
- funkcjonalny podział stanowisk i wydziałów,
- system kierowania najczęściej ma formę systemu liniowego – stosunkowo rzadko sztabowo-liniowego,
- centralne podejmowanie decyzji – delegacja decyzji występuje jedynie w takich dziedzinach, jak zaopatrzenie, zbyt, gospodarka materiałowa i marketing.

Jednocześnie badania potwierdziły, że takie nowoczesne formy organizacji, jak struktura macierzowa, czy organizacja w postaci pracy zespołowej, praktycznie nie były stosowane w małych przedsiębiorstwach.

Podsumowując nasze rozważania, należy stwierdzić, iż identyfikacja przedsiębiorstw powinna być oparta zarówno na kryteriach ilościowych, jak i jakościowych. Kryteria ilościowe, mimo iż zawierają syntetyczne informacje o przedsiębiorstwie, pomijają wiele czynników wyróżniających małe jednostki, takie jak na przykład system zarządzania, czy efektywność i innowacyjność. Uwzględnienie kryteriów jakościowych poszerza znacznie zakres analizy i umożliwia pełniejszą identyfikację przedsiębiorstwa.

Krystyna Poznańska,
M. Schulte-Zurhausen

Autorzy – dr K. Poznańska jest pracownikiem naukowym Uniwersytetu Jagiellońskiego, prof. dr M. Schulte-Zurhausen – Fachhochschule Aachen.

Tabela 8. Produkcja

	PRZEDSIĘBIORSTWA	
	Małe i średnie	Duże
Rodzaj produkcji	pracochłonny	kapitałochłonny
Podział pracy	niski	wysoki
Rodzaj stosowanych maszyn i urządzeń	uniwersalne	specjalistyczne
Możliwość obniżki kosztów wraz ze wzrostem ilości produkcji	niewielka	wysoka
Związek z określonymi innowacjami podstawowymi	często długoterminowy	brak związku długoterminowego

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 9. Badania i rozwój

	PRZEDSIĘBIORSTWA	
	Małe i średnie	Duże
Wyodrębnione działy badawczo-rozwojowe	brak stałych, wyodrębnionych działów	stałe działy
Prowadzenie badań naukowych	krótkoterminowe, oparte niejednokrotnie na intuicji; brak badań podstawowych	długoterminowe, oparte na ściśle określonej strategii; badania podstawowe w szerokim zakresie
Rozwój nowych produktów i technologii	zorientowany prawie wyłącznie na potrzeby konsumentów	w ścisłym związku z badaniami podstawowymi

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 10. Zaopatrzenie i gospodarka materiałowa

	PRZEDSIĘBIORSTWA	
	Małe i średnie	Duże
Pozycja na rynku zaopatrzeniowym	słaba	mocna
System zaopatrzenia materiałowego	oparty na zamówieniach, z wyjątkiem sfery handlu	oparty na długoterminowych umowach z dostawcami

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 11. Finanse

	PRZEDSIĘBIORSTWA	
	Małe i średnie	Duże
Własność kapitału	w posiadaniu rodziny albo wąskiego grona osób	przy współdziałaniu wielu kapitałowych
Dostęp do rynku kapitałowego	żaden, przez to ograniczone możliwości finansowe	swobodny, przez to wielostronne możliwości finansowe
Wspieranie państwa w kryzysowych sytuacjach	prawie żadne	prawdopodobne

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 12. Kadry

	PRZEDSIĘBIORSTWA	
	Małe i średnie	Duże
Liczba zatrudnionych	niewielka	wysoka
Udział niewykwalifikowanej siły roboczej	nieznaczny	wysoki
Zatrudnienie absolwentów szkół wyższych	nieznaczne	w szerokim zakresie
Kontakty między pracownikami	wyraźne między wszystkimi pracownikami	tylko w zespołach roboczych

Źródło: Opracowanie własne.

BIBLIOGRAFIA

- [1] HOLZHUBER T., *Strategische Unternehmensführung in Klein- und Mittelbetriebe*, Wien 1984, s. 136.
- [2] Kommission der Europäischen Gemeinschaft: *Gemeinschaftsrahmen für staatliche Beihilfen an kleine und mittlere Unternehmen, KMU-Definition*, Brüssel 1992, s. 7.
- [3] *Unternehmensgrößenstatistik 1985-Daten und Fakten*. Bundesministerium für Wirtschaft 1986, s. 19.
- [4] PFOHL H. C., KELLERWESSEL P., *Abgrenzung der Klein- und Mittelbetriebe von Großbetrieben*, [w:] Pfohl H. C., *Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe*, Berlin 1982, s. 20.
- [5] LACHNIT L. *EDV-gestützte Unternehmensführung in mittelständischen Betrieben. Controllingssysteme zur integrierten Erfolgs- und Finanzlenkung auf operativer und strategischer Basis*, München 1989, s. 18.
- [6] BIELAWSKA A., *Znaczenie małych firm dla rozwoju gospodarczego*, „Ekonomista” 1992, nr 9.
- [7] Bickel W., *Der gewerbliche Mittelstand heute-Definition und Einordnung*, „Zeitschrift für Organisation” 1981, s. 1982, Pfohl C.H., op.cit.
- [8] WITTLAGE H., *Die Organisation mittelständischer Unternehmen-Wahrnehmung der Organisationsaufgaben und Gestaltung der Organisationsstruktur, Ergebnisse einer empirischen Untersuchung*, [w:] „Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis”, 1987, nr 6, s. 562-583.

Zbigniew Kreft

Koncepcja badania i projektowania systemu zarządzania informacją gospodarczą

Komputerowe wspomaganie systemu zarządzania wkraczające w ostatnich latach dynamiczniej do polskich przedsiębiorstw wywołuje coraz częściej uświadamianą potrzebę racjonalizacji systemów obiegu dokumentacji. Sprawność procesów zarządzania determinowana jest bowiem w dużym stopniu jakością posiadanych, przekazywanych i przetwarzanych informacji, których nośnikiem są „krążące” w przedsiębiorstwie dokumenty źródłowe i tworzone z nich informacje wtórne.

Badanie obiegu dokumentów mające na celu usprawnianie procedur przebiegu informacji jest szczególnie istotne w przypadku dokumentów występujących w przedsiębiorstwie masowo. One to bowiem są głównym źródłem pracochłonności, absorbując niepotrzebnie kierowników różnych szczebli ich akceptacją, parafowaniem lub kontrolą, wynikającą nie z obowiązujących przepisów, ale tradycji lub istniejącej nie weryfikowanej od lat instrukcji obiegu dokumentów.

Krytyczna ocena i analiza przebiegu wielu dokumentów ujawnia ich małą racjonalność i pozwala na daleko idącą skuteczną racjonalizację.

Stosowana przez nas diagnostyczna procedura badania i projektowania systemu obiegu informacji oparta jest na wykorzystaniu techniki kart i wykresów przebiegu, zgodnie z konwencją graficzną zapisu według symboli ASME (*American Society of Mechanical – Engineers*)¹⁾.

Celem badania jest zbudowanie racjonalnego systemu nie tylko obiegu informacji, ale zarządzania informacją w ogóle. Uzyskuje się to poprzez:

- Wylimitowanie z obiegu dokumentów zbędnych, dublujących się, a więc uznanych w trakcie badania za takie, których eliminacja nie zakłóci wymaganego trybu i zakresu ewidencji zachodzących w przedsiębiorstwie zdarzeń gospodarczych. Często bowiem dla „obsługi” jednego problemu emituje się dwa lub nawet kilka wzorów dokumentów zawierających te same, powielane w nich informacje, nie wykorzystywane w procesie ich dalszego przetwarzania. Innymi słowy, istnieje kilka nośników tej samej informacji wzajemnie dublujących się.
- Maksymalne skrócenie drogi przebiegu dokumentów, a więc zwię-

kszenie szybkości ich obiegu osiągnięte na skutek:

- eliminacji zbędnych punktów zatrzymań (komórek i stanowisk), które dotychczas wykonywały na dokumentach czynności nie wymagane bezwzględnie przez tryb załatwiania sprawy; inaczej mówiąc, wyłączenie ich z obiegu umożliwia sprawniejszą realizację sprawy,
- minimalizacji okresu oczekiwania dokumentu w komórce, zwanego często „nabieraniem mocy urzędowej”,
- ścisłego określania terminów przekazywania dokumentacji między komórkami lub stanowiskami tam, gdzie to jest niezbędne,
- projektowania takiego przebiegu, w którym dokument trafia na stanowisko pracy tylko jeden raz – jeżeli to jest tylko możliwe.

■ Sprezyzowanie zakresu i rodzaju kontroli (merytorycznej, rachunkowej, formalnej) dokumentów poprzez jednoznaczne przypisanie jej odpowiednim stanowiskom lub komórkom w każdej wyodrębnionej fazie obiegu.

■ Określanie kompetencji decyzyjnych kadry kierowniczej różnych szczebli zarządzania, poprzez wskazanie stanowisk pracy uprawnionych do zatwierdzania dokumentów, zarówno emitowanych, jak i wpływających do przedsiębiorstwa według zasady „*decentralizować uprawnienia tak daleko, jak tylko jest to możliwe, ze względu na dostępność do informacji, a centralizować tylko tak wysoko, jak jest to konieczne ze względu na interes przedsiębiorstwa*”.

■ Ograniczenie liczby emitowanych egzemplarzy (kopii) dokumentu do niezbędnego minimum, zgodnego z trybem załatwiania sprawy i obowiązującymi przepisami.

■ Ograniczenie miejsc i czasu skła-

dowania dokumentów w komórkach, przed ich archiwowaniem, proponując likwidację kopii dokumentu po zamknięciu okresu rozliczeniowego w komórkach, w których nie był on podstawą sporządzenia ewidencji wtórnej, finansowo-księgowej, raportu itd. Archiwizację zalecamy ograniczyć najczęściej do dwóch a nawet jednego egzemplarza (w przypadku występowania kilku kopii i kilku miejsc składowania jednorodnego dokumentu).

■ Likwidację numeracji dokumentów jako druków ścisłego zachowania, tam, gdzie nie jest to konieczne. Upraszcza to sposób pobierania druków, wyklucza potrzebę rozliczania się z nich w miejscu pobrania, ułatwia ponowną emisję w przypadku błędnych zapisów, eliminuje więc dodatkową zbędną pracochłonność. Nie wyklucza oczywiście potrzeby kolejnego numerowania dowodów i nadawania im koniecznych znamion formalnych w miejscu emisji i punktach zatrzymań.

■ Maksymalne upraszczanie we wszystkich celowych, możliwych i dopuszczalnych przypadkach wzorów stosowanych formularzy dokumentów uznanych w badaniu za zbyt szczegółowe, zawierające nadmiar informacji, kontroli, podpisów, zgodnie z potrzebami. Dotyczy to wzorów dokumentów „produkowanych” wewnątrz przedsiębiorstwa lub będących jeszcze „spadkiem” instrukcji branżowych, czy wymogów dawnych zjednoczeń. Zaleca się wykorzystanie standardowych druków – CWD lub tworzenie wzorów spełniających jednocześnie kilka funkcji, np.: faktura jednocześnie pełniąc rolę Wz i przepustki.

Procedura badania i projektowania systemu zarządzania informacją gospodarczą obejmuje (w kontekście

sformułowanych celów) następujące etapy:

● Określenie aktualnego stanu obiegu informacji i jego rejestrację poprzez:

▲ inwentaryzację dokumentów uczestniczących w obiegu,

▲ określenie komórek, a niekiedy nawet stanowisk uczestniczących w obiegu danego dokumentu,

▲ przesiedlenie „trasy” obiegu dokumentu oraz czynności na nim wykonywanych w poszczególnych punktach zatrzymań (również w korespondencji z innymi dokumentami tworzącymi komplet informacji opisujących problem) od momentu emisji lub wpływu do przedsiębiorstwa do momentu przechowywania w aktach lub przekazania do adresata – odbiorcy.

● Krytyczną ocenę i analizę stanu dotychczasowego opartą na jego rejestracji w etapie poprzednim.

● Zaprojektowanie usprawnionych rozwiązań do obiegu poszczególnych dokumentów.

● Sporządzanie indywidualnych kart obiegu i kontroli dokumentu oraz schematów obiegu dokumentu.

● Zestawienie indywidualnych kart i schematów w grupy problemowe wg wynegocjowanych kryteriów podziału dokumentów.

● Wdrożenie systemu i zanikający nadzór autorski.

Najbardziej pracochłonny w przedstawionej procedurze jest etap pierwszy. Od jakości zebranych w nim informacji zależy efektywność postępowania w etapach następnych.

W rejestracji stanu dotychczasowego wykorzystujemy przygotowane formularze (wg załączonych wzorów), tj.:

● specyfikację dokumentów emitowanych w komórce organizacyjnej,

● kartę obiegu i kontroli dokumentu,

● schemat obiegu dokumentu.

Zawarte w nich zapisy uzupełniamy wywiadem.

Formularz diagnostyczny (por. wzór nr 1) zawiera niezbędne informacje wyjściowe do identyfikacji dokumentów emitowanych w komórce (lub na stanowisku pracy). Jego treść tworzy ogólny obraz obciążenia komórki „produkcją” informacji lub jej przetwarzaniem, uświadamia zakres problemów w niej powstających lub przez nią rozwiązywanych – dotyczy bowiem także dokumentów przechodzących przez komórkę/stanowiska.

Pytania zawarte w formularzu pozwalają pośrednio dodatkowo ocenić

obciążenie pracą poszczególnych stanowisk w komórce, a także racjonalność wewnętrznego podziału uprawnień i odpowiedzialności (pytania o zakres kontroli, szczebel zatwierdzenia). Są one zarazem sondażem opinii bezpośrednich wykonawców o jakości istniejącego systemu dokumentowania procesów gospodarczych zachodzących w przedsiębiorstwie poprzez odpowiedzi na pytania – jak jest a jak powinno być – dotyczy to zakresu kontroli i zatwierdzenia dokumentów oraz który z dokumentów jest zbędny, zbyt szczegółowy, zbyt ogólny.

Tak więc analiza formularza może być pierwotnym źródłem poszukiwania usprawnień w zakresie: liczby dokumentów powstających w komórce, liczby emitowanych egzemplarzy dokumentów jednorodnych, szczebli decyzyjnych – podziału uprawnień, zakresu i szczebli kontroli, stopnia adekwatności i szczegółowości wzorów dokumentów do potrzeb i trybu załatwiania spraw.

Szczegółową rejestrację aktualnego stanu obiegu informacji, będącą następstwem diagnozy ogólnej, prowadzimy wykorzystując dwa integralne formularze: *Kartę obiegu i kontroli dokumentu* oraz *Schemat obiegu dokumentu*. Posługujemy się przy tym graficzną formą zapisu, zwaną techniką kartowania.

Karta obiegu i kontroli dokumentu to syntetyczny, uporządkowany zbiór informacji o dokumencie zawierający m.in.:

▲ cel wystawienia dokumentu – a więc rodzaj sprawy, którą opisuje i pozwala udokumentować,

▲ wystawcę dokumentu – a więc stanowisko w komórce emitujące dokument,

▲ liczbę egzemplarzy i termin wystawienia,

▲ rodzaj i zakres kontroli dokumentu ze wskazaniem stanowisk zobowiązanych do jej prowadzenia – od momentu emisji do archiwowania,

▲ stanowisko (lub stanowiska) uprawnione do zatwierdzenia dokumentu.

Obrazem przebiegu dokumentu między poszczególnymi komórkami wraz z rodzajem czynności wykonywanych na dokumencie jest wielokolumnowy *Schemat obiegu dokumentu*. Rejestrujemy na nim, za pomocą graficznych symboli, wszystkie czynności i stany, którym podlega dokument od momentu emisji lub wpływu do jego archiwowania lub opuszczenia przedsiębiorstwa.

Kolumna *Opis czynności* służy do rozszerzenia informacji o czynnościach dokonywanych na dokumencie przez stanowiska pracy, przez które dokument przechodzi. Opis koresponduje z symbolem wyrażającym określony rodzaj czynności lub stanu, rozszerza i uzupełnia go w sposób syntetyczny, unikając szczegółów. Opis zamieszcza się na tym samym poziomie, co symbol.

Kolumny *Obieg dokumentu w komórkach* służą do prezentacji pełnej drogi obiegu dokumentu w sposób graficzny. Obieg rysowany jest z góry do dołu schematu oraz od strony lewej ku prawej²⁾.

Ostatnia kolumna – *Termin przekazania w dniach* służy do określenia maksymalnego czasu oczekiwania dokumentu na operację w miejscu jego zatrzymania. I tak np. „0” oznacza, że należy dokument przekazać niezwłocznie na kolejne stanowisko, do kolejnej komórki, po skończonej operacji. „1” dopuszcza możliwość przekazania dokumentu w następnym dniu od daty emisji lub zatrzymania itd.

Ustalanie obligatoryjnych terminów przekazywania dokumentów między komórkami jest szczególnie istotne w przypadku informacji wywołujących skutki finansowe, płacowe, gdzie wymagane jest przestrzeganie ściśle ustalonych okresów dokumentowania zdarzeń. Ponadto pozwala określić maksymalny czas załatwiania sprawy i tworzenia informacji, wymusza rytmiczność obiegu, jest także podstawą jej egzekwowania.

Etap drugi w prezentowanej procedurze – *Krytyczna ocena i analiza stanu dotychczasowego* wymaga umiejętnego zadawania pytań i konstruowania symulacyjnych sytuacji wynikających z wprowadzanych zmian oraz ich oceny. Zmusza badającego do diagnozy zachowań współpracującego otoczenia komórki emitującej informacje, w proponowanej zmienionej postaci. Taka analiza jest niezbędna do kompleksowego badania i jest warunkiem realnego i skutecznego funkcjonowania „nowego” obiegu dokumentów.

Projektowanie i ocenę usprawnionych rozwiązań prowadzić najlepiej metodą diagnozy współuczestniczącej, tj. poprzez konsultacje z pracownikami, gwarantujące większą skuteczność w trudnej fazie wdrażania nowego projektu.

Zaprojektowane obiegi dokumentów utrwalone są w postaci omówio-

nych Kart obiegu i kontroli oraz Schematów obiegu dokumentów. Są one następnie selekcjonowane w grupy problemowe, np. dokumenty obrotu materiałowego, dokumenty finansowo-księgowe, dokumenty spraw pracowniczych itp. Nadaje się im odpowiednią numerację, tworząc w ten sposób uporządkowane zbiory.

Jak dowodzi praktyka wielu przedsiębiorstw i instytucji, z którymi nawiązaliśmy współpracę, funkcjonujące w nich tzw. instrukcje obiegu dokumentów miały charakter tradycyjny – opisowy. Nie odzwierciedlały często innej już rzeczywistości. Trzeba stwierdzić, że opis jako technika utrwalania i dokumentowania procesów w przedsiębiorstwie ma wiele wad, które w przypadku obiegu dokumentacji nabierają szczególnej ostrości. Wady te eliminuje zaprezentowana metoda graficzna.

Metodę tę cechuje czytelność zapisów, przejrzystość i wiążliwość. Każda zmiana przebiegu czy procedury załatwiania sprawy umożliwi w sposób prosty i łatwy natychmiastową weryfikację i aktualizację instrukcji obiegu dokumentu. Sprowadza się bowiem do anulowania i wyłączenia tej karty i schematu obiegu dokumentu, która wymaga zmiany i wprowadzenia w jej miejsce nowej. Eliminuje ponadto uciążliwość i niedoskonałość opisu jako techniki utrwalania obserwowanych, odtwarzanych i projektowanych procesów.

Trzeba dodać, że prezentowana procedura ma charakter uniwersalny. Oznacza to, że można z niej korzystać przy badaniu i projektowaniu systemów obiegu informacji – zarówno w przedsiębiorstwach, jak i innych instytucjach (np. urzędach). Ułatwia ona ponadto przejście do opracowania komputerowego systemu zarządzania informacją, który traktować należy jako kolejny, konieczny etap rozwoju i doskonalenia kultury i techniki zarządzania.

Zbigniew Kreft

Przypisy

- ¹⁾ Por. Z. Mikołajczyk, *Techniki organizatorskie*, PWN, Warszawa 1984, s. 253-262.
- ²⁾ Podobną ideę zawiera opracowany w W. Brytanii System Ruttemana. Opiera się on jednak na schematach blokowych – naszym zdaniem mniejszej użyteczności praktycznej i bardziej pracochłonnych w ich projektowaniu. Por. *Schematy blokowe*, „Rachunkowość”, nr 1-2/1992.

Autor jest pracownikiem naukowym w stopniu doktora Instytutu Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego.

SPECYFIKACJA DOKUMENTÓW EMITOWANYCH W KOMORCE ORGANIZACYJNEJ

Wzór nr 1

KOMÓRKA: Nazwa

Symbol

Ip	Nazwa dokumentu	Podstawa wystawienia	Cel wystawienia	Ilość dokument. m-cz. I-cz.	Ilość egz.	Kto kontroluje pod względem (podaj komórke i stanowisko)			Kto dokument zatwierdza Komórka i stanowisko			Który z dokumentów jest		
						Merytorycz	Formalnym	Rachunkowym	jest	nie- zbe- dny	powin- no byc	jest	nie- zbe- dny	powin- no byc
						jest	powin- no byc	jest	powin- no byc	jest	nie- zbe- dny	jest	zbyt szcze- góło- wy	zbyt ogól- ny
						jest	powin- no byc	jest	powin- no byc	jest	nie- zbe- dny	jest	zbyt szcze- góło- wy	zbyt ogól- ny
						jest	powin- no byc	jest	powin- no byc	jest	nie- zbe- dny	jest	zbyt szcze- góło- wy	zbyt ogól- ny
						jest	powin- no byc	jest	powin- no byc	jest	nie- zbe- dny	jest	zbyt szcze- góło- wy	zbyt ogól- ny
						jest	powin- no byc	jest	powin- no byc	jest	nie- zbe- dny	jest	zbyt szcze- góło- wy	zbyt ogól- ny
						jest	powin- no byc	jest	powin- no byc	jest	nie- zbe- dny	jest	zbyt szcze- góło- wy	zbyt ogól- ny
						jest	powin- no byc	jest	powin- no byc	jest	nie- zbe- dny	jest	zbyt szcze- góło- wy	zbyt ogól- ny

Wzór nr 2

KARTA OBIEGU I KONTROLI DOKUMENTU	
Grupa dokumentuI..... Nr ..10....	
1. Nazwa dokumentu Przyjęcie towaru i opakowań zwrotnych z zewnątrz	2. Symbol dokumentu "Pz"
3. Cel wystawienia Formalna podstawa i udokumentowanie przyjęcia dostawy towarów i opakowań zwrotnych do magazynów.	
4. Wystawca dokumentu "OM" - Magazyny - wg zakresu czynności	Ilość egz. 3
5. Termin wystawienia Według potrzeb - w momencie dostawy	
6. Dokument kontroluje pod względem: 1. merytorycznym ...NJ, OM... - wg zakresu czynności..... 2. rachunkowymFR, GF - wg zakresu czynności..... 3. formalnymFR, GF... - wg zakresu czynności.....	
7. Dokument zatwierdza Kierownik odpowiedniego magazynu	
8. Uwagi: Dowód "Pz" stosuje się w obrocie <u>towarowym</u> w następujących przypadkach: 1. W magazynach przedsiębiorstwa każdorazowo przy zakupach od dostawców obcych towarów i opakowań zwrotnych. 2. W sklepach przedsiębiorstwa przy zakupach jak wyżej <u>tylko</u> w przypadku braku dokumentów dostawy.	

Wzór nr 3

SCHEMAT OBIEGU DOKUMENTU - GrupaI..... Nr10.....	
NAZWA DOKUMENTU Przyjęcie towaru i opakowań zwrotnych "Pz"	
OPIS CZYNNOŚCI	Obieg dokumentu w komórkach:
	OM Kier. mag. NJ FR GF
1. Na podstawie rzeczywistej dostawy.	
2. Merytoryczna i podpisanie przez magazyniera.	
3.	
4. Potwierdzenie jakości towaru i zgodności z normami.	
5. Wpisanie do dziennika badań jakościowych	
6. Podstawa ewidencji w raporcie obrotów magazynowych	
7. Z raportem magazynowym egzemplarza nr 2	
8. Formalno-rachunkowa i zgodności dokumentów z zapisami raportu	
9. Na weryfikację z fakturą	
10. Podstawa rozliczenia z fakturą od dostawców.	
11. Podstawa ewidencji finansowo-księgowej	
12. a/a	
13. Po wykorzystaniu	

Monika Krzyżak, Jadwiga Bogdan

Wtórne źródła informacji w badaniach marketingowych (I)

Celem badań marketingowych jest dostarczenie informacji ułatwiających kierownictwu przedsiębiorstwa podejmowanie decyzji marketingowych oraz ocenę ich realizacji. Dzięki badaniom marketingowym możliwy jest racjonalny przepływ danych z otoczenia do przedsiębiorstwa i z przedsiębiorstwa do otoczenia oraz wewnątrz przedsiębiorstwa.

Zakres badań jest bardzo szeroki; przedmiotem badań mogą być [4]:

- warunki działania przedsiębiorstwa, np. wielkość i struktura rynku, postawy nabywcze konsumentów,
- wykorzystywane instrumenty marketingowe (produkt, cena, kanały dystrybucji, działania promocyjne), a także
- rezultaty działań marketingowych, np. skuteczność reklamy.

Rola badań marketingowych jest tym większa, im większe ryzyko towarzyszy podejmowanym decyzjom. W praktyce potrzeba korzystania z badań marketingowych wymuszona zostaje przez wciąż zmieniające się warunki działania przedsiębiorstwa, w tym coraz ostrzejszą konkurencję. Począwszy od lat sześćdziesiątych w USA oraz Europie Zachodniej obserwuje się ogromny wzrost wydatków na badania marketingowe. Badania ankietowe przeprowadzone w Wielkiej Brytanii w roku 1984 wykazały, że około 82% przedsiębiorstw prowadzi we własnym zakresie lub zleca badania marketingowe [5].

Zmiany w polskiej gospodarce, tworzenie się nowej rzeczywistości rynkowej, powodują, że również nasi decydenci coraz częściej dostrzegają konieczność wykorzystania badań marketingowych. Świadczą o tym chociażby wyniki sondażu wykonanego w 1992 r. na próbie 75 przedsiębiorstw, zlokalizowanych w województwie katowickim [6].

Zdecydowana większość respondentów tego sondażu wyraziła opinię, że znajomość rynku i potrzeb nabywców jest bardzo ważna lub ważna.

Informacje wykorzystywane i gromadzone w toku mogą pochodzić z tzw. źródeł wtórnych lub pierwotnych. **Pierwotne źródła informacji** obejmują te wszystkie źródła, które zostały przygotowane specjalnie do badania wybranego problemu. Głównymi pierwotnymi źródłami informacji są studia empiryczne, np. obserwacja, badania wykorzystujące kwestionariusz, eksperyment rynkowy.

Wtórne źródła informacji obejmują te wszystkie źródła, które zostały opracowane nie z myślą o danym problemie, lecz do innych celów; istnieją one już w momencie projektowania badań marketingowych. Badania oparte na źródłach pierwotnych określa się mianem badań terenowych (*field research*), zaś badania oparte na źródłach wtórnych nazywane są badaniami gabinetowymi, bądź „badaniami przy biurku” (*desk research*).

Dane ze źródeł wtórnych można uzyskać szybciej i przy niższym koszcie, niż dane pierwotne. Często też zdarza się, że odpowiedź na postawione pytanie badawcze można znaleźć już w drodze analizy danych wtórnych. Dlatego też analiza danych wtórnych powinna zawsze poprzedzać bardziej szczegółowe badania empiryczne [2, 5, 15]. Słabą stroną badań gabinetowych może być niewystarczająca dostępność danych wtórnych, a także ich nieaktualność i nieodpowiedniość (dane są tym mniej odpowiednie, w im mniejszym stopniu zaspokajają potrzeby informacyjne badacza). Dane wtórne mogą pochodzić ze źródeł wewnętrznych znajdujących się w przedsiębiorstwie i/lub źródeł zewnętrznych.

Wewnętrzne źródła wtórne to sprawozdawczość (np. opracowania statystyczne, raporty finansowe), dokumentacja handlowa (np. korespondencja handlowa, zbiory dokumentów transakcyjnych, dane dotyczące zgłaszanych reklamacji), a przede wszystkim dokumentacja księgowo, która rejestruje całość operacji gospodarczych przedsiębiorstwa. Dokumentacja księgowo może być źródłem danych na temat kosztów, wielkości sprzedaży, zakupów, zapasów, zamówień, przepływów pieniężnych, zobowiązań i należności, wyniku finansowego itp. Racjonalizacja kosztów pozyskania informacji powinna skłaniać przedsiębiorstwo do porządkowania wewnętrznych źródeł informacji zgodnie z wymaganiami i potrzebami rozwiązywania problemów marketingowych [1].

Zewnętrzne źródła wtórne informacji w wybranych krajach wysoko rozwiniętych

W badaniach gabinetowych źródłem danych zewnętrznych są najczęściej:

- ▲ wydawnictwa statystyczne,
- ▲ publikacje i raporty rządowe oraz organizacji gospodarczych,
- ▲ publikacje instytutów badawczych i agencji marketingowych,
- ▲ przeglądy bibliograficzne i dokumentacyjne (np. informatory, słowniki),
- ▲ publikacje książkowe i czasopiśmiennicze.

W krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej decydenci i badacze mogą korzystać z bardzo wielu różnorodnych źródeł wtórnych. Na przykład w RFN podstawowy wykaz zewnętrznych źródeł informacji na potrzeby handlu obejmuje m.in. 14 pozycji wydawnictw urzędów sta-

tystycznych, 18 pozycji wydawanych przez urzędy federalne i krajowe, 17 pozycji wydawanych przez związki kupców hurtowych i detalicznych, 24 pozycje instytucji naukowo-badawczych [1].

W Wielkiej Brytanii najbardziej wszechstronnym źródłem informacji są tzw. raporty rynkowe [14]. Prezentują one przegląd całego rynku i pozwalają firmom oszacować swoją pozycję na tym rynku. Dostarczają informacji na temat: historii danego rynku, jego wielkości i struktury, większych firm działających na nim, kanałów dystrybucji, klientów oraz przewidywanych trendów rozwojowych. Raporty mogą omawiać pojedynczy rynek lub kilka powiązanych rynków. Można je kupić po cenach preferencyjnych¹⁾ w firmach, które raporty przygotowały lub w organizacjach konsultingowych i stowarzyszeniach branżowych (np. w Weatherhead Food Research Association – raporty dotyczące rynków produktów spożywczych). W Wielkiej Brytanii istnieje wiele firm specjalizujących się w badaniach marketingowych. Najbardziej znane to: Keynote, Euromonitor, Mintel, Frost i Sullivan. Ostatnia lista raportów dostępnych w „Euromonitor” obejmuje blisko 200 różnych tematów począwszy od *Dostaw żywności w Wielkiej Brytanii* skończywszy na *Światowym rynku komputerów osobistych*.

Informacje niezbędne do oceny działalności własnej firmy na tle konkurencji można czerpać z katalogów firm. Główne katalogi firm, takie jak *Kompass Directory* i *Kelly's Directory* obejmują wszystkie większe firmy i zawierają wiele informacji, także szczegółową analizę działalności i produktów. Ważnym źródłem informacji o sytuacji finansowej określonych przedsiębiorstw są raporty tzw. *Business Ratio Reports*. Na przykład raporty firmy ICC Business Ratio dotyczące poszczególnych gałęzi przemysłu, przedstawiają około kilkadziesiąt do stu przodujących przedsiębiorstw, z których każde scharakteryzowane jest ponad dwudziestoma wskaźnikami. Podane są również przeciętne wartości wskaźników w analizowanej branży. W każdym raporcie tabele wskaźników

poprzedzane są komentarzem i uzupełniane listą adresową wszystkich przedstawianych firm. Obecnie w Wielkiej Brytanii jest dostępnych ponad 170 raportów tego typu.

Wiele informacji o przedsiębiorstwach, produktach i konsumentach jest dostępnych w komputerowych bazach danych [12]. I tak np. firma Dun and Bradstreet oferuje 14 baz danych zawierających informacje o zakładach przemysłowych czterech państw Europy Zachodniej (dane dotyczą produktów, zatrudnienia, sprzedaży, zysków itp). W Wielkiej Brytanii istnieje około 60 organizacji, tzw. *serwisów online* specjalizujących się w udostępnianiu baz danych. Jeden z dwu największych – serwis Data-Star, funkcjonujący we współpracy międzynarodowej, oferuje 180 baz danych, m.in. z zakresu biznesu, finansów i badań rynkowych. Na przykład, baza danych PTS Prompt dostarcza informacji na temat rynku, produktów, nowych technologii i działalności przedsiębiorstw; obejmuje przemysł: chemiczny, elektroniczny, komputerowy, włókienniczy, żywnościowy, papierniczy, metalurgiczny, tworzyw sztucznych, przyrządów i wyposażenia oraz komunikację. Pięć brytyjskich bibliotek okręgowych umożliwia bezpłatny dostęp do baz danych oferowanych m.in. przez serwisy Data-Star, Dialog, ESA-IRS. Inne instytucje świadczą usługi informacyjne odpłatnie.

Oczywiście również w Wielkiej Brytanii istotnym źródłem informacji pozostają statystyki rządowe, publikacje czasopiśmiennicze oraz książki adresowe (*Yellow Pages* i *Directories*). Ogromny wzrost książek adresowych spowodował, że dla lepszej orientacji wydaje się przewodniki (np. *Current British Directories*, *CBD Research Ltd.*, *Beckenham, Kent*), od których należy rozpocząć poszukiwania [5].

Jeszcze liczniejsze i bardziej różnorodne są wtórne źródła informacji wykorzystywane przez badaczy amerykańskich. Wynika to z bardzo wysokiego poziomu rozwoju rynku informacyjnego w USA. W pracy [11] przedstawiono listę najważniejszych źródeł wtórnych, z reguły do-

stępnych w „bibliotekach biznesu” (*business libraries*).

Lista ta obejmuje osiem rodzajów źródeł:

- wybrane czasopisma (30 pozycji),
- publikacje ogólne, przeglądowe (7 pozycji),
- wybrane marketingowe serwisy informacyjne (9 pozycji, głównie publikacje dużych agencji badań marketingowych),
- wybrane publikacje z zakresu handlu detalicznego (65 pozycji),
- źródła informacji finansowych (12 pozycji),
- podstawowe publikacje statystyczne (18 pozycji),
- publikacje dotyczące określonych branż (23 pozycje),
- indeksy i abstrakty (27 pozycji).

Wśród wtórnych źródeł informacji istotną rolę odgrywają rządowe statystyki tzw. *censusy* udostępniane w bibliotekach bezpłatnie lub za symboliczną opłatą, jeżeli informacja oferowana jest na dyskietce [8].

Publikacji statystycznych jest tak dużo, że często istnieje potrzeba korzystania z opracowań zbiorczych, przeglądowych. Niektóre takie opracowania wydawane są nawet co miesiąc, jak np. *The Survey of Current Business*, przedstawiające sumaryczne dane statystyczne dotyczące przemysłu i handlu. Raz w roku ukazuje się indeks wszystkich publikacji statystycznych (*American Statistic Indeks*).

Cennymi źródłami danych wtórnych są (udostępniane zwykle na zasadzie subskrypcji) okresowe opracowania dużych agencji badań marketingowych, które zbierają regularnie dane na określony temat. Korzystają najczęściej z panelu²⁾ sklepów, magazynów hurtowych, gospodarstw domowych lub konsumentów. Na przykład, największa agencja A.C. Nielson, wykorzystując w badaniach panel sklepów, udostępnia ich wyniki co dwa miesiące. Okresowe opracowania przedstawiają dane głównie na temat wielkości sprzedaży, cen detalicznych oraz działalności promocyjnej w zakresie poszczególnych marek najważniejszych produktów spożywczych i drogerijnych.

Monika Krzyżak, Jadwiga Bogdan

Przypisy:

- ¹⁾ Cena raportu waha się od 50 do 150 funtów, podczas gdy wynagrodzenie kierownika wynosi ok. 300 funtów tygodniowo.
- ²⁾ Panel to stała reprezentacja całej zbiorowości wybrana do wielokrotnych badań, powtarzanych w regularnych odstępach czasu, z reguły o tym samym zakresie przedmiotowym.

BIBLIOGRAFIA:

- [1] ALTKORN J., *Podstawy marketingu*, Instytut Marketingu, Kraków 1992.
- [2] BAZARNIK J., GRABIŃSKI T., KACIAK E., MŁYNARSKI S., SAGAN A., *Badania marketingowe*, AE, Kraków 1992.
- [3] BRDULAK H., *Marketing — czy to się oplaci*, „Rynki Zagraniczne”, nr 72/1993.
- [4] GARBARSKI L., RUTKOWSKI I., WRZOSEK W., *Marketing*, PWE, Warszawa 1992.
- [5] KACZMARCZYK S., *Badania marketingowe. Metody i techniki*, PWE, Warszawa 1991.
- [6] KARCZ K., KĘDZIOR Z., *Badania rynku w praktyce*, „Businessman Magazine”, nr 7/1993.
- [7] KRAJEWSKI J., *Wywiadownie gospodarcze*, „Businessman Magazine”, nr 2/1993.
- [8] KURZ D.L., BOONE L.E., *Marketing*, Dryden Press, Chicago 1988.
- [9] Lista 500 '93, „Gazeta Bankowa”, nr 28/1993.
- [10] PARADYSZ S., *Kategorie i źródła informacji gospodarczych dla potrzeb badań marketingowych*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 3-4/1992.
- [11] PETER J.P., DONNELLY J.H., *A preface to marketing management*, IRWIN, Boston 1991.
- [12] POPOWSKA H., STEFANIAK B., WYSOCKI A., *Zagraniczne bazy danych*, Ossolineum, Wrocław, Warszawa, Kraków 1991.
- [13] *Tytułowy plan wydawniczy*, GUS, Warszawa 1993.
- [14] WESTWOOD J., *Marketing plan, czyli jak zdobyć klienta*, UP PRESS, Warszawa 1993.
- [15] WIŚNIEWSKI A., *Źródła informacji marketingowej*, „Życie Gospodarcze”, nr 46/1992.

Autorki są pracownikami naukowymi w stopniu dr inż. Instytutu Nauk Ekonomiczno-Społecznych Politechniki Wrocławskiej.

„Revue Française de Gestion”

System informacyjny w przedsiębiorstwie (I)

Już od kilkunastu lat teoretycy uznają system informacyjny za bardzo ważny element strategii przedsiębiorstwa. Poniższy artykuł prezentuje doświadczenia 40 przedsiębiorstw działających w trzech bardzo różnych sektorach (chemicznym, mechanicznym i elektronicznym). Wyniki przeprowadzonej wśród nich ankiety dowodzą, że autentyczne systemy przepływu informacji jeszcze w większości przedsiębiorstw nie istnieją, przewiduje się natomiast ich stopniowy i powszechny rozwój.

Sylvie Mira: *Le rôle effectif du système d'information dans l'entreprise*, „Revue Française de Gestion”, IX-X 1993.

System przepływu informacji, czyli środek ułatwiający tworzenie i doskonalenie form organizacyjnych, pojawia się często w literaturze poświęconej zarządzaniu jako element strategii przedsiębiorstwa, wykorzystywany w badaniach nad jego skutecznością organizacyjną oraz konkurencyjnością.

„Opanowanie” informacji umożliwia przedsiębiorstwu sprawowanie kontroli nad systemami produkcyjnymi, osiągnięcie spójności strategii i planowania, a także znalezienie nowych sposobów zarządzania, dostosowanych do warunków coraz bardziej złożonej i „szalejącej” konkurencji.

System przekazywania informacji jest coraz częściej włączany do teorii zarządzania strategicznego jako kluczowy czynnik konkurencyjności przedsiębiorstwa, i to w przedsięwzięciach zarówno krótko- i średnioterminowych (proces produkcyjny), jak długoterminowych (proces

innowacyjny). Funkcja ta została przypisana systemowi na początku lat 80., ale faktycznie teoria ta rozwija się od roku 1985.

Poniższej analizie dokonano na podstawie badań, którym poddanych zostało 40 przedsiębiorstw, zarówno francuskich, jak i międzynarodowych, o rocznych obrotach (w 1990 r.) wahających się od 500 mln do 6 mld franków. Badania te miały sprawdzić, jak przebiega wprowadzanie w życie teorii z lat 80., jaka jest logistyka rozwoju systemów informacyjnych w przedsiębiorstwach oraz czy i w jakim stopniu systemy te są uważane przez kierujących przedsiębiorstwami za element organizacji i strategii.

Pytania, które zadano kierownikom poszczególnych przedsiębiorstw, dotyczą następujących dziedzin:

- **struktura systemu informacyjnego:** jego obecny kształt, uzasadnienie, powiązania pomiędzy systemem a organizacją przedsiębiorstwa oraz sytuacją panującą na rynku,
- **cele:** jakie cele stawiane są przed systemem informacyjnym, w jakim stopniu odpowiada on oczekiwaniom i na ile cele te pokrywają się

z założeniami strategicznymi przedsiębiorstwa,

● **rozwój systemu informacyjnego:** kolejne wprowadzane elementy, poszczególne etapy rozbudowy jego struktury, czynniki (zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne) stymulujące jego rozwój.

Biorąc pod uwagę ewentualne rozbieżności wynikające z różnic pomiędzy poszczególnymi sektorami przemysłu, wybrano do badań (w odpowiednich proporcjach) przedsiębiorstwa działające w sektorach:

▲ chemicznym, uważanym za tradycyjny;

▲ mechanicznym, przeżywającym obecnie okres przemian;

▲ elektronicznym, będącym „na czasie”.

Celem badań było poznanie aktualnych koncepcji przedsiębiorstw przemysłowych dotyczących systemu przepływu informacji.

Poniższe rozważania podzielone zostały na dwie części: pierwsza analizuje miejsce systemu informacyjnego w strategii przedsiębiorstwa, a druga – wpływ systemu na koncepcję organizacyjną.

MIEJSCE SYSTEMU INFORMACYJNEGO W STRATEGII PRZEDSIĘBIORSTWA

System przepływu informacji – ważny element strategii przedsiębiorstwa

W większości przedsiębiorstw panuje przekonanie, że system informacyjny w znaczący sposób wpływa na konkurencyjność przedsiębiorstwa: 82% z badanych uważa go za element strategiczny, od którego zależy ich pozycja na rynku. Dla większości zarządzających stał się on podstawowym czynnikiem decydującym o konkurencyjności przedsiębiorstwa: jego nieprawidłowe funkcjonowanie powoduje obniżenie jakości produktów, wzrost kosztów,

opóźnienia w realizacji zamówień, przedłużenie procesu zmian innowacyjnych. System informacyjny odgrywa poza tym ogromną rolę w rozwoju przedsiębiorstwa i powiększaniu asortymentu jego produktów.

W 90% badanych firm wybór systemu informacyjnego zależy od decyzji dyrekcji generalnej. Jeśli przedsiębiorstwo jest filią większej grupy przemysłowej, w 80% przypadków przyjmuje globalny system informacyjny całej grupy. Decyzje podejmowane są więc na szczeblu międzynarodowym, a nie regionalnym czy krajowym i zapewniają spójność systemu na każdym poziomie zarządzania.

Analiza założeń systemów informacyjnych różnych firm wykazuje, że zwracają one szczególną uwagę na wydajność oraz na efektywniejsze wykorzystanie czasu pracy:

Cele postawione systemowi	% przedsiębiorstw
optymalizacja: terminów dostaw	75
czasu produkcji	70
czasu planowania	50
poprawa jakości produkcji	27
obniżenie kosztów	20
optymalizacja struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa	10

Zwrócić należy uwagę na niewielkie znaczenie przypisywane optymalizacji struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Teoretycznie bowiem system informacyjny zapewnia przedsiębiorstwu kontrolę nad formami organizacyjnymi i strukturami produkcyjnymi, w praktyce natomiast fakt ten jest wykorzystywany przez niewielu kierujących przedsiębiorstwami. System informacyjny jest postrzegany przez kierownictwo raczej jako sposób na poprawę efektywności zarządzania.

System informacyjny jako środek umożliwiający efektywniejsze wykorzystanie czasu pracy

Dla wszystkich badanych dyrektorów proces innowacyjny w produkcji, utrzymanie wysokiej jakości produktów i ciągłe obniżanie kosztów w związku z panującą konkurencją stanowią już nie tylko elementy różnicujące ich wyroby, ale wręcz podstawowe składniki polityki przedsiębiorstwa. Należy dostarczać

na rynek produkty o wysokiej jakości, niskich kosztach, a przede wszystkim szybciej, niż konkurenci. Wszyscy zgodnie stwierdzają, że efektywne wykorzystanie czasu pracy oraz właściwa organizacja produkcji i dostaw stały się kluczowym czynnikiem konkurencyjności. Zarządzający przedsiębiorstwami wierzą, że ich systemy informacyjne umożliwiają redukcję, a nawet zlikwidowanie opóźnień, minimalizację ilości popełnianych błędów oraz ograniczenie powstawania zbędnych zapasów.

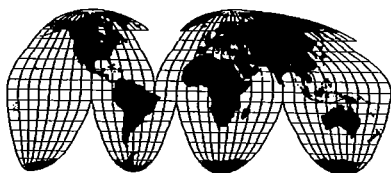
Im sprawniejszy jest przepływ informacji w przedsiębiorstwie, tym szybciej może ono realizować zamówienia, dostosowywać się do zmian popytu czy warunków zewnętrznych (konkurencji). A właściwe zarządzanie i dostępność informacji na wszystkich szczeblach organizacyjnych

przedsiębiorstwa pozwalają szybciej projektować i wytwarzać nowe produkty.

Tutaj jednak następuje rozdźwięk pomiędzy planami a ich realizacją: o ile bowiem skrócenie wszelkich terminów (związane z lepszym przepływem informacji wewnątrz przedsiębiorstwa i ich wymianą z zewnętrznymi partnerami) przedstawiane jest jako zadanie priorytetowe, o tyle jego wykonanie pozostawia wiele do życzenia. W rzeczywistości, nawet jeśli skrócenie terminów związane jest z funkcjonowaniem systemu informacyjnego, jeszcze bardziej zależy ono od organizacji przedsiębiorstwa (której system jest dość wiernym odzwierciedleniem), co przedstawimy w części II.

System informacyjny jako element uelastyczniający strategię przedsiębiorstwa

Według wszystkich ankietowanych system informacyjny przynosi przedsiębiorstwu znaczący zysk



w postaci uelastycznienia strategii, a co za tym idzie:

● poprawę elastyczności zarządzania bieżącego: system informacyjny zapewni lepszą kontrolę nad aktualną strukturą produkcji firmy, w tym zdolność do przystosowania się ex post do ilościowych i jakościowych zmian zewnętrznych (zmiana wielkości zamówienia, warunków oferty itd.),

● poprawę elastyczności strategicznej w zakresie planowania rozwoju przedsiębiorstwa i długoterminowego wdrażania wyników prac innowacyjnych.

Przedsiębiorstwa, które bardziej akcentują elastyczność strategiczną, kładąc nacisk na formy organizacyjne, skracają czas reakcji:

▲ w przedsięwzięciach krótkoterminowych czas reakcji zależy od czasu cyklu realizacji zamówienia, który zawiera okres rekonwersji (wymiana maszyn lub zmiana technologii) i produkcji;

▲ w przedsięwzięciach długoterminowych czas reakcji ocenia się na podstawie zdolności danej firmy do wprowadzania na rynek coraz to nowych produktów jako wyniku działań innowacyjnych i restrukturyzacji procesu produkcji. System informacyjny pozwala na skrócenie czasu reakcji długoterminowej przedsiębiorstwa, zwiększając jednocześnie różnorodność oferty m.in. na skutek szybkiego przyjmowania

informacji zewnętrznych i większych zdolności adaptacyjnych.

System przepływu informacji nie zależy od sektora działalności ani wielkości przedsiębiorstwa

Wizja przedsiębiorstw dotycząca ich systemów informacyjnych

Analiza wyników badań przyniosła interesujące spostrzeżenie: nie istnieją cechy charakterystyczne dla jednego tylko sektora czy określonej wielkości przedsiębiorstw. W każdym z badanych sektorów istnieje pewna liczba firm zdecydowanych na tworzenie skutecznego systemu informacyjnego, przynoszącego wymierne korzyści w konkurencji z innymi firmami, wiele jest również takich przedsiębiorstw, dla których system informacyjny nie stanowi elementu strategii. To samo dotyczy firm o różnej wielkości, czyli o różnej wysokości rocznych obrotów – nie ma żadnych reguł rządzących ich stosunkiem do systemów informacyjnych.

Budżet przeznaczony na system informacyjny

Nakłady przeznaczony na funkcjonowanie i rozwój systemu informacyjnego mają znaczący udział w budżecie większości firm:

Budżet na system – w % obrotów	% zbadanych firm
poniżej 1%	25
między 1 a 2%	40
powyżej 2%	35

Nakłady te związane są z zamiarem ekspansji na nowe rynki zbytu, bądź ugruntowania swej pozycji na rynkach już opanowanych, właśnie dzięki systemowi przepływu informacji. W 75% przedsiębiorstw nakłady przeznaczone na systemy informacyjne równe są wydatkom na badania naukowe. Istnieje podwójne uzasadnienie tej sytuacji: z jednej strony system informacyjny bierze podobny, do badań naukowych, udział w rozwoju przedsiębiorstwa, z drugiej – również badania muszą opierać się na skutecznym systemie przepływu informacji.

Tak więc założenie, że systemy informacyjne rozwijają się lepiej i szybciej w wielkich przedsiębiorstwach działających w rozwijających się właśnie gałęziach przemysłu, niż w mniejszych firmach funkcjonujących w sektorach tradycyjnych, nie znajduje potwierdzenia w rzeczywistości. Pozostaje to raczej sprawą przekonania, niż środków finansowych czy warunków panujących na rynku.

Opr. Katarzyna Mikunda



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!

OSRODEK DORADZTWA I TRENINGU KIEROWNICZEGO

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

„Harvard Business Review”

Budowanie „uczącej się” organizacji (II)

David A. Garvin: *Building a Learning Organization*, „Harvard Business Review”, July-August 1993.

Wypróbowana metoda została zastosowana w pozostałych wydziałach przedsiębiorstwa. Dodatkowo jednak Diggs nakazał dyrektorowi zakładu rozpoczęcie wytwarzania nowego produktu pełną parą, przy jednoczesnym usiłowaniu jak największego ograniczenia jego gwałtownego rozprzestrzeniania. W ten sposób zepchnięto departament marketingu na dalszy plan. Nastąpił istotny wzrost produkcji, a firma stała się wreszcie konkurencyjna. Kiedy okazało się, iż pierwsza fabryka skupiona działa prawidłowo (w ciągu dwóch lat przejęła 25% rynku i utrzymała swoją pozycję przez lat 10), Copeland zbudował jeszcze cztery takie same. Do dziś skupione fabryki są podstawą imperium Copeland. Zespół, który pracował nad pierwszym projektem został podzielony, a jego członkowie zatrudnieni w nowych fabrykach po to, aby przekazali swoje doświadczenia innym.

Czy są to jednak programy wzorcowe, takie jak Copelandu, czy też ograniczone projekty, takie jak Allegheny Ludlums, celem obu rodzajów eksperymentów jest postęp, od wiedzy powierzchownej do głębokiego zrozumienia. Najprościej rzecz ujmując, różnica polega na separacji ob-

jaśnienia, jak zachodzą pewne zjawiska od tego, dlaczego w ogóle następują. Odpowiedź na pytanie jak, jest dyktowana przez normy zachowań, standardy postępowania, czy też wskazania instrumentów; znajomość przyczyn następowania procesów jest bardziej fundamentalna — wymaga uchwycenia związku przyczynowo-skutkowego znajomości wyjątków, a także odstępstw od reguły, uwzględnia nawet nieprzewidywalność pewnych zdarzeń. Umiejętność kontrolowania temperatur i ciśnień w procesie wytopu stali to przykład wiedzy pierwszego rodzaju; znajomość procesów chemicznych jest odpowiedzią na pytanie: dlaczego.

Oczywiście możliwe są dystynkcje i wydedukowanie wielu stopni pośrednich pomiędzy *jak* a *dlaczego*. Możliwe jednak staje się przez to jedynie ściślejsze dookreślenie naszego stanu wiedzy, kierunek pracy menedżera nie zmienia się.

Czerpanie doświadczenia z własnej przeszłości

Ten rodzaj działań wymaga od organizacji szczegółowej analizy własnych sukcesów i porażek, a następnie usystematyzowania i udośćnienia tych danych w przystępnej formie pracownikom. Proces ten jest zwany Rachunkiem Santayany dla upamiętnienia filozofa George’a Santayany, który oparł swoje rozważania na zdaniu: „ci, którzy nie pamiętają swojej przeszłości są skazani na jej nieustanne powtarzanie. Analiza kariery rynkowej 150 produktów pozwoliła na sformułowanie tezy, iż wiedza zdobyta na własnych

błędach jest często użyteczna w osiągnięciu dalszych sukcesów.

Na przykład seria 360-tek IBM, jedna z najbardziej popularnych i dochodowych, jakie kiedykolwiek skonstruowano, była oparta na ulepszonej technologii wytwarzania komputera Stretch, jednego z bardziej nieudanych w historii firmy. I choć uczenie się zastosowano tu raczej przez przypadek niż dzięki ostrożnej analizie, to efekty czerpania doświadczeń z własnej przeszłości przeszły wszelkie oczekiwania.

Boeing zainicjował ten proces świadomie i z rozważą. Po dużych kłopotach firmy ze znanymi modelami 737 i 747, przedsiębiorstwo budując nowe typy samolotów chciało zabezpieczyć się przed możliwością powtórki tych samych błędów, jakie wystąpiły podczas konstrukcji poprzednich. Stworzono więc grupę ekspertów, której zadaniem było porównanie rozwoju techniki produkcji nieudanych modeli 737 i 747 z najlepszymi w historii przedsiębiorstwa, tj. 707 i 727. Grupa, analizując popełnione błędy, miała opracować wiele wskazówek w takiej formie, aby mogły być one uwzględnione w produkcji nowej serii samolotów. Efektem trzyletniej pracy zespołu była gruba książka pełna użytecznych wytycznych, które zastosowane w praktyce dały realny profit w postaci dwóch serii najbezpieczniejszych, wolnych od usterek samolotów Boeinga — 757 oraz 767.

Również inne firmy użyły tego sposobu. Xerox stworzył dwa zespoły, z których jeden przeanalizował trzy najgorsze produkty po to, aby zrozumieć przyczyny ich niepowodzeń na rynku; drugi z kolei zajął się badaniem przyczyn sukcesów



najbardziej udanych modeli tej firmy. British Petroleum poszło nawet dalej i powołało zespół zajmujący się analizą bieżących, aktualnie realizowanych projektów i ich ewentualną korektą.

U podstaw tego podejścia do zarządzania organizacją leży pogląd głoszący wyższość produktywnę porażki nad nieproduktywnym sukcesem. Produktywna porażka prowadzi do głębszego zrozumienia procesów rządzących organizacją. Nieproduktywny sukces natomiast polega na tym, iż wszystko co prawda idzie dobrze, ale tak naprawdę to nikt nie wie dlaczego. Legendarny założyciel IBM Thomas Watson dobrze rozumiał tę różnicę. **Jak głosi anegdota, jeden z młodych managerów, po narażeniu firmy w ryzykownym przedsięwzięciu na straty wysokości 10 milionów dolarów, został wezwany do biura Watsona. Młody człowiek do głębi skruszony, gdy tylko wszedł do gabinetu powiedział: „sądzę, że oczekuje pan na moją rezygnację”. Watson odpowiedział: „pan chyba żartuje, właśnie wydałem 10 milionów dolarów na pana wykształcenie”.**

Na szczęście proces uczenia się nie musi być szczególnie drogi. Programy Xerox czy British Petroleum są wprowadzane niewielkim kosztem. W tego rodzaju działalność można również zaangażować studentów pobliskich uniwersytetów, którzy wprowadzą nową perspektywę do programów przedsiębiorstw, zyskując jednocześnie w zamian bezcenne doświadczenie nabyte w pracy w realnej firmie. Sposobem na potaniecie i jednocześnie przyspieszenie nauki jest również utworzenie skomputeryzowanych banków danych.

Uczenie się z doświadczeń innych

Oczywiście uczenie się nie polega jedynie na autoanalizie. Czasem najcenniejsze informacje uzyskuje się poprzez obserwację innych. Wykształcony dyrektor wie, że nawet organizacje o odmiennym profilu działania, funkcjonujące w odmiennych warunkach, mogą stać się źródłem bezcennej wiedzy, katalizatorem myślenia kreatywnego. Jeśli bowiem w naszej firmie brakuje pomysłu na coś, to z pewnością znajdziemy go

u kogoś innego. Milliken określa ten proces jako BKP, tj. Bezwstydną Kradzież Pomysłów (SIS — *Steal Ideas Shamelessly*), termin naukowy określający tę działalność to **zbieranie danych podstawowych** (*benchmarking*). Według jednego z ekspertów zbieranie danych podstawowych to: „*ciągły proces polegający na badaniu i dociekaniu, czy wszystkie najlepsze sposoby działania są natychmiast wcielane do praktycznej działalności przedsiębiorstwa*”. O dziwo, największych korzyści dostarczają tu nie natychmiastowe rezultaty zastosowanych pomysłów, lecz dogłębna analiza istoty nowych sposobów działania. Zbieranie danych podstawowych, wymyślone przez Xerox, służyć może analizie każdej dziedziny życia organizacji, Milliken posunął się nawet do przeanalizowania samego procesu zbierania danych podstawowych. Wciąż bowiem nie jest jasne, co jest niezbędne do osiągnięcia sukcesu przy użyciu tej metody analizy.

Zbieranie danych podstawowych nie jest „turystyką przemysłową”, tj. serią nieskoordynowanych wizyt w przedsiębiorstwach posiadających najlepszą opinię czy też takich, które zdobyły prestiżowe nagrody w dziedzinie zarządzania. Jest to raczej wielostopniowy proces, który inicjowany jest selekcją firm mających największe osiągnięcia w dziedzinie wprowadzania nowych technik w zarządzaniu. Drugim etapem jest analiza stosowanych w nich rozwiązań. Następnie następuje seria wizyt i bezpośredniego wywiadu w samych przedsiębiorstwach. Zbieranie danych podstawowych zamykane jest wnikliwą analizą rezultatów badań, oraz listą wskazań rozwiązań, których zastosowanie byłoby korzystne w naszej firmie.

Podobnie jak w przypadku czerpania doświadczeń z własnej przeszłości, tak i w wykorzystywaniu doświadczeń innych proces uczenia się nie musi być drogi. (Czteromiesięczny program naprawy AT&T kosztował 20 000 \$ — podczas gdy wydatki na pensje personelu pracującego przy nim były trzykrotnie wyższe).

Oprócz zbierania danych podstawowych, innym sposobem na zdoby-

cie nowej perspektywy wobec rozwiązań stosowanych w naszej organizacji jest klient. **Rozmowa z klientem** jest jednym z najlepszych stymulatorów inicjacji nowych rozwiązań w firmie. Dostarczają oni najcenniejszych i najświeższych informacji o sposobie funkcjonowania naszej firmy oraz dostarczają informacji na temat preferowanych zmian w profilu jej działalności. To oni są bowiem ekspertami w dziedzinie korzystania z usług naszej organizacji! Tak więc przedsiębiorstwa, takie jak Motorola czy Worthington Steel, organizują regularne spotkania zarządzających firmą z klientami.

Czasem jednak klienci nie potrafią należycie zwerbalizować swoich potrzeb. W takim przypadku najlepszą techniką jest **obserwacja zachowań klienta**. Xerox w swoim centrum badań w Palo Alto zatrudnia nawet antropologów specjalnie do obserwacji reakcji swoich klientów na produkty nowo wypuszczane na rynek.

Jakiegokolwiek nie byłoby źródło nowo nabytej wiedzy, zarządzający organizacjami muszą być przede wszystkim otwarci na nowości; muszą dopuszczać konstruktywny krytycyzm i w każdej chwili być przygotowani na złe wieści. Przedsiębiorstwa, które podejść do klienta na zasadzie „my mamy rację, to oni się mylą” lub organizują wizyty w innych przedsiębiorstwach z przeświadczeniem, że „oni i tak nic nowego nas nie nauczą”, z pewnością nie skorzystają z doświadczeń innych. Uczące się organizacje bowiem kultywują otwarcie sztukę uważnego wsłuchania się w to, co mają do powiedzenia inni.

Rozpowszechnianie nowo nabytej wiedzy wewnątrz własnej organizacji

Aby odnieść realne korzyści z procesu uczenia się, organizacja musi



nie tylko zdobywać nowe doświadczenia, lecz także przyswajając je na szeroką skalę w praktycznej działalności. Znacznie większy bowiem efekt przynosi rozprzestrzenienie wiedzy, niż jej skupienie w rękach kilku, nawet bardzo zdolnych, wtajemniczonych. Istnieje wiele mechanizmów rozpowszechniania nowo nabytej wiedzy wewnątrz własnej organizacji: pisemne, ustne i wizualne **raporty, wizytacje** innych organizacji, **programy rotacji personelu, programy edukacyjno-treningowe personelu, programy standaryzacji**. Każdy z nich ma swoje plusy i minusy.

Raporty to najbardziej popularne mechanizmy. Służą wielu celom jednocześnie: dostarczają podstawowych danych, wytyczają podstawowe kierunki działania, opisują najważniejsze procesy i wydarzenia. Dziś raporty pisemne uzupełniane są często kasetami wideo, stwarzającymi lepsze warunki przyswajalności danych.

Wizytacje są prawie równie popularnym środkiem wewnątrzorganizacyjnego transferu wiedzy. Sprawdzają się szczególnie w wielkich wielowydziałowych, międzynarodowych korporacjach. Najbardziej efektywne wizytacje to te dopasowane do stosunkowo wąskiego kręgu odbiorców. Część wizytacji zależnie od potrzeb jest np. na szczeblu średniego zarządu, inne z kolei projektowane są specjalnie np. dla pracowników niższych szczebli.

Wspólną **cechą negatywną** dwóch mechanizmów wymienionych powyżej jest ich **relatywna powierzchowność**. Inną bowiem rzeczą jest obserwacja, czy też czytanie o problemach trapiących firmę, a inną ich realne doświadczenie i podjęcie na własną rękę prób ich rozwiązania. Uczęciem tego typu sposobów postępowania zajmują się **programy rotacji personelu**.

W wielu organizacjach analizy prowadzone są z reguły pod dość wąskim kątem. Przenoszenie i adaptacja zdobytej w ten sposób wiedzy jest trudne; jest ono jednakże niezbędnym warunkiem udanego uczenia się, gdyż tylko powszechne przyswojenie wiedzy gwarantuje organizacji podniesienie skuteczności jej działania. Rotacja personelu mo-

że obejmować przeniesienie poszczególnych pracowników wszystkich szczebli z wydziału do wydziału, lub nawet z fabryki do fabryki po to, aby mogli oni wprowadzić w nich nowe rozwiązania. Tego rodzaju odejście od tradycji np. w dziedzinie marketingu przynosi z reguły gwałtowny wzrost produkcji i dochodów (przykładem może tu być podobna udana operacja przeprowadzona na stanowisku dyrektora wydziału instrumentów muzycznych w Time Life). Konstrukcja programu najefektywniejszych transferów to już zupełnie inna sprawa. Zasadą jest tu danie jak największej swobody w rozpowszechnianiu nabytej wiedzy pracownikom, którzy już uczestniczyli w **programach edukacyjno-treningowych**.

PPG wprowadziło ten pomysł w swoim programie skupionym wokół zasady wysokiego zaangażowania w pracę. W 1986 roku wybudowało nową fabrykę szkła w Chehalis, w stanie Waszyngton. Zastosowano tam zarówno najnowsze technologie, jak i najświeższe systemy wykorzystania ludzi. Wszyscy pracownicy zostali zorganizowani w niewielkie samorządne grupy, odpowiedzialne za niewielkie odcinki produkcyjne. Ich zadaniem była nie tylko praca na bieżąco, lecz w ich gestii leżało również wprowadzanie wszelkich niezbędnych zmian i usprawnień, jakie uznali za niezbędne, po to, aby polepszyć wyniki swojej pracy. Efekty innowacji nie dały na siebie długo czekać, lecz polepszenie opłacalności produkcji jednej fabryki nie było celem ostatecznym koncernu. Zarządzający fabryką w Chehalis został awansowany na stanowisko dyrektora ds. kadr całego przedsiębiorstwa. Opierając się na doświadczeniu zdobytym wcześniej, zaprojektował on program edukacyjno-treningowy skierowany do najwyższych rangą dyrektorów departamentów, mający wpoić im zasady decentralizacji zarządzania, jak również organizacji w przedsiębiorstwach warunków optymalnych do przejęcia funkcji zarządzania i odpowiedzialności za podjęte decyzje na jak najniższym szczeblu. Bardzo ważne jest też, aby przy podejmowaniu się wprowadzenia nowości w zarządzaniu firmą, stworzyć równoległe odpowiedni sy-

stem bodźców zachęcający pracowników organizacji do podjęcia trudu, jakim niewątpliwie jest nauka i eksperymentowanie. W większości firm trend do utrzymania status quo jest z reguły bardzo silny, a tylko ci pracownicy, którzy widzą wyraźnie, iż nauka leży w ich osobistym interesie, zaakceptują z wdzięcznością każde ulepszenie. Jeśli bowiem wiedzą oni, że ich inicjatywa nie zostanie zmarnowana, a pomysły będą wcielane w życie, to proces uczenia się organizacji w skali globalnej będzie znacznie efektywniejszy.

Zmierzenie efektów uczenia się

Dyrektorzy często mawiają: „*jeśli nie możesz czegoś zmierzyć, nie możesz tym skutecznie zarządzać*”. Maksyma ta w równym stopniu tyczy się tak uczenia się, jak i jakiegokolwiek zobiiektywizowanego procesu zachodzącego w przedsiębiorstwie. Tradycyjnym rozwiązaniem problemu były „**krzywe uczenia się**” (*learning curves*). Datują się one na przełom lat 1920 – 1930 i bazują na założeniu, że koszty produkcji spadają w przewidywalnej skali proporcjonalnie do wzrostu ilości produkowanych dóbr. Takie firmy, jak Boston Consulting Group podniosły poziom naukowy tej teorii twierdząc, iż w wykresach należało nie tylko uwzględnić spadek kosztów powiązany ze wzrostem produkcji w pojedynczym przedsiębiorstwie, lecz należało te dane poszerzyć o parametry całych gałęzi przemysłu. Dzięki temu można było do wykresów włączyć żelazne prawa konkurencji. Aby korzystać z dobrodziejstw doświadczenia, pojedyncze przedsiębiorstwa musiały na tyle gwałtownie zwiększać swoją produkcję, aby zgarnąć jak największy udział w totalnej produkcji całej gałęzi przemysłu, i zostawić swych konkurentów w tyle. Tak powstały „**krzywe doświadczenia**” (*experience curves*).

Opr. Marek Wojnar

