

Miesięcznik profesjonalistów zarządzania

nr ind. 371157

przeгляд

organizacji $\frac{8}{92}$

ROK
1926
ZAŁ.

W KAŻDYM NUMERZE PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

CENA 20.000 ZŁ

EKOZARZĄDZANIE



LISTA
ZECZOSNAWCÓW
TNOiK

Ekozarządzanie w Polsce pozostaje tą dziedziną, w której nadal widać prymat wzniosłych deklaracji nad czynami potwierdzającymi społeczną troskę o środowisko naturalne. Stan ten uzmysławia ogólne ubóstwo naszego państwa oraz, nie mniej przykre, ubóstwo społecznej wyobraźni. Tylko ubóstwem wyobraźni można tłumaczyć fakt, iż w Warszawie przez wiele miesięcy budowano nowoczesne lotnisko, aspirujące do miana najnowocześniejszego w Europie, bez urzędów gwarantujących bezpieczeństwo ekologiczne. Interwencja państwowych służb ekologicznych spowodowała przygotowanie planu inwestycji uzupełniających, które sprawiają, że lotnisko będzie bezpieczne dla otoczenia.

Próba tworzenia nowej świadomości ekologicznej społeczeństwa są m.in. publikacje w „Przeglądzie Organizacji”. W tym numerze kilka z nich polecamy szczególnej uwadze Czytelników. Otwiera je wybór myśli ekologicznych. Ich autorami są m.in. teoretycy zarządzania: H.Igor Ansoff i Ross A.Weber. Dość jednoznacznie nazwane postaci trzech ważnych osób w przedsiębiorstwie zostały wymyślone przez (chyba) nieznanego w Polsce Australijczyka Teda M. Borovy'ego (Environment, First of All, Melbourne 1989). Borovy jest merytorycznym krewniakiem Parkinsona i Petera. Przypomnienie tego, co na pozór oczywiste, być może skłoni do refleksji wahających się i obojętnych.

Przykład Huty Warszawa i dokonanych w niej inwestycji ekologicznych dowodzi możliwości działań pozytywnych na przekór rozpowszechnionemu przekonaniu – „to niemożliwe, nie stać nas na to”. Przedstawiamy go z uznaniem i satysfakcją.

Trzy publikacje w Przeglądzie Czasopism Zagranicznych ukazują obraz nowoczesnego przedsiębiorstwa ekologicznego. Odpowiedzialność za środowisko w takim przedsiębiorstwie spoczywa, odpowiednio do zajmowanego stanowiska, na każdym pracowniku. Od modelu do życia droga daleka. Wydaje się jednak, iż zrozumienie jego sensu pozwoli, aby również społeczny charakter troski o środowisko naturalne zyskał powszechne uznanie w naszym kraju.

EKOZARZĄDZANIE

- Niech myśli ekologiczne „zaśmiecają”
nasze głowy – opracował Michał Borzymiński3
- Włosi, huta i ekologia - opracowała Agnieszka Dobrowolska5
- Przedsiębiorstwo przyszłości – Ewa Banachowicz7
- Promocja małych przedsiębiorstw w USA (II) – Jacek Klich10
- Droga Ukrainy do rynku światowego (II) – Adam Peszko12
- Ograniczenia etyki – Monika Kostera14

STRATEGIE

- Strategie, które wygrywają – Krzysztof Oblój15

MARKETING

- Usługi szkoleniowe – rozwój instytucji – Wiesław Rehan18

FINANSE

- Bony skarbowe – Marek Żytniewski20
- Analiza papierów wartościowych – akcje –
Tadeusz Waśniewski, Zbigniew Miklewicz22

PRZEKSZTAŁCENIA WŁASNOŚCIOWE

- Prywatyzacja – pierwsze obserwacje – Bogdan Nogalski25

PRAWO PRACY

- Uprawnienia pozorne – Adam Zych26

LISTA RZECZOZNAWCÓW TNOiK 28

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Ochrona środowiska przez przedsiębiorstwo –
Management Zeitschrift – IO31
- Ekologiczny rozwój przedsiębiorstwa –
Management Zeitschrift - IO33
- Warto wykorzystywać odpady – Fortschrittliche Betriebsführung
und Industrial Engineering35
- Tendencje w rozwoju społeczeństwa i gospodarki –
Fortschrittliche Betriebsführung und Industrial Engineering37
- Strategia totalnej jakości – Management Services38
- JIT – produkcja „akurat na czas” –
Fortschrittliche Betriebsführung und Industrial Engineering39

Niech myśli ekologiczne „zaśmiecają” nasze głowy...

Najważniejszą sprawą organizacji jest jej przyszłość. Właściciele, kierownictwo i całe społeczeństwo bardziej troszczy się, albo powinno bardziej troszczyć się o to, dokąd przedsiębiorstwo zmierza, niż o to, gdzie było. W każdej instytucji odpowiedzialność za nadanie kształtu, inicjowanie i osiąganie przyszłych celów spoczywa na naczelnym kierownictwie. Im konkretniej postrzega się i definiuje przyszłość przedsiębiorstwa, tym większe jest prawdopodobieństwo jej realizacji... Wzrastająca troska o sprawy ekologii może stanowić odzwierciedlenie narastających napięć między terażniejszością a przyszłością. W stosunku do naszej planety postępujemy jak liszka na drzewie: bezustannie się ona obżera, powodując ogromne spustoszenie. Jeśli owadów jest dużo, drzewo duże, a las nie zamieszany, atak staje się nieprzyjemny, ale nie katastrofalny. Niestety, ludzie są liczni, a Ziemia nie taka wielka... Rezygnacja przez kierownictwo z jego głównej roli wiązania przeszłości, terażniejszości i przyszłości może przynieść tragiczne skutki.

Ross A. Webber

W miarę narastania złożoności społeczeństw i organizacji, planowanie i kontrola nabierają coraz większego znaczenia. Troska o przyszłość jest bardziej krytyczna, ponieważ zagrożenia przyszłości są większe. Stawki w zmaganiach między trwałością a przemijaniem są coraz wyższe, również nagrody za sukces i kary za niepowodzenia rosną.

Ross A. Webber

Bezmyślne dążenie do sprawowania władzy spowodowało, że człowiek współczesny uwierzył, iż wznosił się ponad naturę i może dyktować przyrodzie swe prawa bez względu na konsekwencje ekologiczne. Eksploatowanie nieograniczonych na pozór zasobów nie może trwać bez końca. Ekonomiści odkryli, że woda i powietrze już nie są dobrami wolnymi.

Laurence J. Peter

Najpierw żarcie, potem moralność.

Bertolt Brecht

(...ta słabość ludzkiej natury pokutuje w przedsiębiorstwie, które wyznaje zasadę prymatu produkcji nad ekologią).

Z postulatu społecznej troski o środowisko nie wynika zasada zbiorowej odpowiedzialności za wyrządzone szkody. Koszty ochrony środowiska muszą ponosić przede wszystkim ci, którzy środowisko niszczą lub narażają je na uszczerbek.

*Niemieckie Ministerstwo
Ochrony Środowiska*

Większość przedsiębiorstw, które zanieczyściły atmosferę, glebę oraz wody, zrobiło to z nieświadomości, a nie z niemoralności. Wiedza może ułatwić kierownikom podejmowanie decyzji opartych na tym, co jest najlepsze dla największej liczby ludzi... Czego należy się obawiać, to uczciwego przemysłowca, który nie wie co robi.

Alfred P. Sloan

Efektom dostatku jest zwrócenie uwagi narodów gospodarczo rozwiniętych na takie problemy społeczne, jak niesprawiedliwość społeczna, ubóstwo, brak mieszkań, niedostatki edukacji, niedorozwój transportu publicznego, zanieczyszczenie środowiska, nierównowaga ekonomiczna, które pozostały nie rozwiązane, gdy energia tych narodów skupiała się na wzroście ekonomicznym.

Ross A. Webber

Brak dostatku nie zwalnia z obowiązku zwracania dostatecznej uwagi na wielkie problemy społeczne. Biedni muszą więcej pracować. Nie stać ich na bezczynność.

Hubert H. Humphrey

Ochrona środowiska powinna stać się jednym z ciągłych celów przedsiębiorstwa. Firma, która może zadeklarować, że jej wyroby zawsze wyróżniają się najwyższą jakością (ekologiczną), zyskuje dużo w oczach świadomej (ekologicznie) części społeczeństwa.

Ross A. Webber

Troska o środowisko przestała być denerwującą działalnością małych grup pozbawionych znaczenia społecznych. Obywatelska postawa ekologiczna awansowała do grupy cnót takich, jak popieranie dobroczynności i uprawianie filantropii, płacenie uczciwej części podatków, utrzymywanie w odpowiednim porządku oddanej w użytkowanie nieruchomości.

Szczyt Ziemi w Rio de Janeiro



Firma kierowana przez Generalnego Śmieciarza, Truciciela Wielkiego i Głównego Chytrusa, która dostarcza społeczeństwu kominami i kanałami wstydliwą produkcję uboczną, jest organizacją łamiącą prawo.

Ted A. Borovy

Recesja gospodarcza do pewnego stopnia jest stanem pożytecznym. Nadzwyczajne pożytki recesji obserwuje się w krajach, gdzie kryzys paraliżuje „normalną” działalność przedsiębiorstw zanieczyszczających środowisko.

Ted A. Borovy

Specjalny rodzaj Chytrusów zakłada przedsiębiorstwa eksportowo – importowe, które służą przetrucaniu odpadów z krajów, gdzie obowiązuje i jest egzekwowane surowe ustawodawstwo ekologiczne, do źle strzeżonych krajów, które nie pilnują dostatecznie swoich granic, angażując do służb ochronnych niedouczone i przekupnych urzędników.

Ted A. Borovy

Zagrożenie klimatu, efekt cieplarniany, dziura ozonowa, trudności związane z usuwaniem odpadów – to problemy, które stanowią dla producentów początek nowego rodzaju odpowiedzialności społecznej.

„Życie Warszawy”

Używanie papieru z makulatury nie przynosi ujmy. Organizacja, która ma czym się pochwalić, nie ukrywa, że doroczny raport o działalności firmy został wydrukowany na papierze z odzysku.

Lee Iacoca

Z historycznego punktu widzenia aspiracje wszystkich przedsiębiorstw były związane z dążeniem do osiągnięcia zysku. Zmiany, które nastąpiły w społecznym otoczeniu przedsiębiorstw w ostatnich latach, wymuszają przyjęcie pozaekonomicznych, „społecznie odpowiedzialnych” aspiracji, polegających na ochronie środowiska, sprawiedliwym traktowaniu pracowników itp.

H. Igor Ansoff

Nowoczesne społeczeństwa żądają od przedsiębiorstw:

- powstrzymania i zaprzestania działań uznanych za społecznie i fizycznie „szkodliwe”,
- dostarczenia dóbr i usług w dziedzinach, gdzie nie można osiągnąć zysku,
- przejęcia odpowiedzialności za pozytywny postęp społeczny.

W ten sposób socjopolityczne transakcje z otoczeniem, spoczywające w uśpieniu we wcześniejszych erach, zyskują znaczenie typu być lub nie być w społeczeństwie postindustrialnym.

H. Igor Ansoff

Projekty rządowe w nowych sferach potrzeb społecznych – m.in. ochrony środowiska – zmuszają instytucje niedochodowe do działalności przedsiębiorczej tworzącej produkty i rynki poprzednio zastrzeżone dla przedsiębiorstw.

Szwedzkie Ministerstwo Ochrony Środowiska

Zarządzanie powinno być zawodem, którego główną troską jest działanie na rzecz społeczeństwa, a nie w wąskim interesie własnym organizacji. Zrozumienie współzależności gospodarki, społeczeństwa i środowiska oznacza wyrzeczenie się egoizmu i cynizmu.

Ross A. Webber

Rynek urządzeń ograniczających zanieczyszczenie środowiska został dostrzeżony i opisany w czasie, gdy był nieledwie rynkiem prognostycznym. Prognozy nie spełniały się głównie dlatego, iż zarówno dążące do zysku przedsiębiorstwa, jak i unikające długów administracje publiczne nie miały ochoty kupować czegoś, co nie zarabia ani nie oszczędza pieniędzy.

„Ekobiznes”

Na podstawie: Ross A. Webber – *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1990; H. Igor Ansoff – *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985; Laurence J. Peter – *Recepta Petera*, KiW, Warszawa 1975; Ted A. Borovy – *Environment, First of All*, Melbourne 1989 oraz innych źródeł
przygotował Michał Borzymiński

Są dwa podstawowe warunki uporania się z zagrożeniami ekologicznymi. Po pierwsze, rząd musi wydać przepisy zachęcające do działań proekologicznych. Po drugie, należy dalej wprowadzać nową technologię w przemyśle, umożliwiającą poprawę jakości i zmniejszenia uciążliwości dla otoczenia. Jak w Polsce realizowane są oba te postulaty – odpowiadają przedstawiciele „Huty Warszawa” S.A., jednego z najbardziej niebezpiecznych dla środowiska naturalnego zakładów przemysłowych w stolicy.

STANISŁAW KRÓL, członek Zarządu „Huty Warszawa” S.A. (do 30.VI. dyrektor ekonomiczny „Huty Warszawa”)

W sprawach ekologicznych przyjęliśmy metodę wydawania pieniędzy przede wszystkim na likwidację źródeł zanieczyszczeń zamiast na urządzenia zabezpieczające. Wydatki na zabezpieczenie ekologiczne nie są wyraźnie wydzielone w budżecie, wiele rzeczy robi się np. przy okazji remontów, rzadko są to odrębne inwestycje.

Ostatnie badania przeprowadzone przez niezależną firmę szwajcarską przyniosły wyniki lepsze od naszych oczekiwań. Aby uczynić tę hutę całkowicie nieszkodliwą dla środowiska, konieczna jednak jest pełna realizacja programu modernizacji. Obecnie nie jest to możliwe z powodu braku pieniędzy, a opieranie inwestycji na kredytach byłoby samobójstwem. Stąd rozpoczęcie rozmów z włoskim koncernem „Lucchini” w sprawie *joint-venture*. Umowa z Włochami gwarantuje przeznaczenie 10% inwestycji na cele ekologiczne.

Włosi, huta i ekologia

Rozmowy te prowadzone są od roku i we wrześniu, kiedy podpisaliśmy list intencyjny, sfinalizowanie umowy wydawało się dużo realniejsze niż obecnie. Perypetie z tym związane mogłyby stać się kanwą pasjonującej książki, horroru mówiącego o tym, jak trudno jest zrobić w Polsce coś pożytecznego. Umowę podpisywało przecież dwóch ministrów w imieniu rządu RP. Wydaliśmy do dziś ok. 3,5 mld zł na działania związane z procesami prywatyzacyjnymi. Wydatki nasze obejmowały także rzeczy, które sfinansować miał Skarb Państwa, ale okazało się, że nie ma na to pieniędzy, gdyż budżet nie był jeszcze uchwalony. 29.VI.1992 r. huta została przekształcona w jednoosobową spółkę Skarbu Państwa. Mamy za sobą ustalenia z Ministerstwem Finansów i z bankami. *Joint-venture* jako twór prawny już istnieje, ale decydujący jest moment podniesienia kapitałowego. Teraz wszystko rozbija się o drobiazgi – brak decyzji wojewody w sprawie części gruntu, protest burmistrza wynikający ze zwykłego pieniactwa itd.

Udział Włochów będzie wynosił 51%, ale Skarb Państwa zachowa tzw. złoty pakiet niezbędny do podejmowania decyzji strategicznych. Również stanowisko przewodniczącego rady nadzorczej obsadzone będzie przez Polaka. Włosi natomiast zapewniają środki na realizację programu modernizacji – ok. 150 mln. ECU.

Nie istnieją w Polsce żadne formy zachęcania przedsiębiorstw do inwestycji ekologicznych. Wystąpiliśmy do Narodowej Fundacji Ochrony Środowiska o defina-

wanie procesu likwidacji stacji generatorów – bez skutku. Równocześnie płacimy ogromne sumy z tytułu „korzystania ze środowiska”. Wydaje mi się, że w tej sprawie musi nastąpić skojarzenie „kija z marchewką”, tzn. drakońskie kary dla trucielei i różne formy zachęt dla przedsiębiorstw inwestujących w zabezpieczenia ekologiczne. Tak zrobiła już większość państw.

MARIAN ELIASZ, główny specjalista ochrony środowiska w „Hucie Warszawa” S.A.

Każda forma działalności człowieka ma wpływ na środowisko, także gospodarstwo domowe czy komunikacja miejska, nie jest więc możliwe stworzenie huty obojętnej dla otoczenia. „Huta Warszawa” nie jest hutą surowcową – nie mamy więc najbardziej szkodliwych wydziałów, jak wielkie piece, koksownia czy aglomerownia. Proces technologiczny rozpoczynamy od topienia złomu w piecach elektrycznych. Do niedawna mieliśmy jeszcze trzy piece martenowskie – nie były one w pełni zabezpieczone i wszystkie szkodliwe substancje, które się w nich wytworzyły, ulatywały w powietrze. Działania zmierzające do ich likwidacji trwały kilka lat, piece były wygaszane stopniowo i 27.VI.1992 r. definitywnie zakończył pracę ostatni.

Od dwóch lat przechodzimy na zasilanie pieców walcowniczych gazem ziemnym. Przedtem zgazowywaliśmy węgiel kamienny. Wytworzony gaz czadnicowy był następnie spalany w piecach grzewczych – w trakcie tych procesów uwalniała się siarka, fenol i siarkowodór. Proces

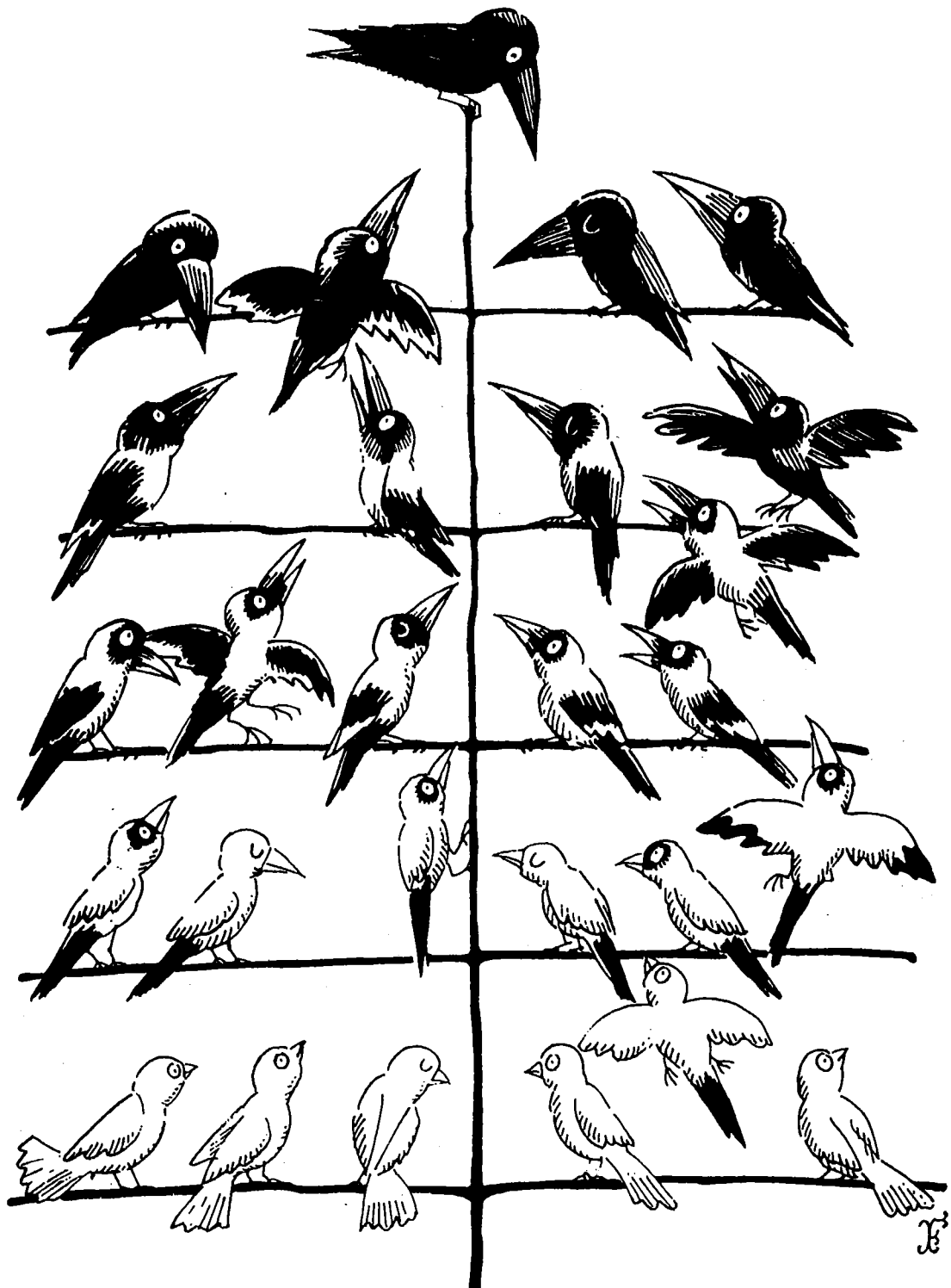
zaawansowany w ok. 70%, w końcu 1991 r. został nieco zahamowany z powodów finansowych, ale ukończymy go do końca tego roku. Budujemy nową kotłownię, też opalaną gazem ziemnym, a w starej kotłowni założona została instalacja odsiarczająca, która jest gotowa, ale jeszcze nie działa.

Ok. 50% pyłów emitowanych przez hutę pochodziło dotychczas z pieców martenowskich. Piece elektryczne działające obecnie wyposażone są w dwustopniową instalację odpylającą, która wyłapuje 90% pyłów.

Włosi będą prowadzić w pierwszym etapie przebudowę stalowni i wiążące się z tym inwestycje ekologiczne. Nowe piece będą całkowicie zabudowane, co pozwoli na wychwytywanie blisko 100% pyłów. Poprawi to również izolację od źródeł hałasu.

Ścieki odprowadzamy do kanalizacji miejskiej. Nie mamy jednej centralnej oczyszczalni, natomiast tam, gdzie powstają ścieki szczególnie toksyczne, są urządzenia do ich oczyszczania. Przez ostatnie dwa lata nie zdarzyło nam się stwierdzić żadnych przekroczeń w ściekach odprowadzanych do kanalizacji miejskiej.

Od zeszłego roku działa w całej Warszawie pod egidą Urzędu Wojewódzkiego sieć monitoringu atmosfery. Huta prowadzi pomiary średniodobowe stężeń SO_2 i NO_2 w dwóch punktach miasta. Nie wykazały one żadnych przekroczeń, a średni wynik jest dużo niższy od dopuszczalnych norm.



Ewa Banachowicz

Przedsiębiorstwo przyszłości

Jakie cechy powinno mieć nowoczesne przedsiębiorstwo, aby spełnić wymagania konkurencji, aby być numerem jeden na świecie? Nie ulega wątpliwości, iż przedsiębiorstwo światowe musi być zorientowane zewnętrznie. Znaczący to, iż stale śledzi szeroko rozumiany rynek, to jest zachowania klientów, konkurentów, dostawców i innych podmiotów mogących mieć bezpośredni lub pośredni wpływ na działanie przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo zorientowane zewnętrznie uwzględnia w swojej strategii zmiany otoczenia. Zmusza do patrzenia na rynek oczami klientów, a nie przez pryzmat swoich produktów i procesów wewnątrz przedsiębiorstwa. **Orientacja na zewnątrz oznacza zmianę hierarchii wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwem:**

- orientacja wewnętrzna
 - koszty
 - konkurencja
 - klienci
- orientacja zewnętrzna
 - klienci
 - konkurencja
 - koszty

Podejście zewnętrzne podporządkowuje wszystkie działania podejmowane w przedsiębiorstwie klientowi, a właściwie zadowoleniu klienta ze sposobu zaspokojenia jego potrzeb. Z tego punktu widzenia ustala się cenę wyrobu/usługi. Cena ta musi odzwierciedlać wartość wyrobu dla klienta (*customer value*), co nie ma żadnego związku bądź też nie zawsze ma związek z kosztami produkcji. Klienta nie interesują koszty,

interesuje go oferta i to, na ile może ona zaspokoić jego potrzeby. Wartość wyrobu dla klienta jest tą wartością, którą jest on gotów zapłacić za cechy wyrobu, które są dla niego istotne. Nie zawsze są to cechy rzeczywiste, czasem są to cechy oczekiwane przez klienta i zależne od jego potrzeb psychicznych. Odbiór towarów, ich percepcja jest tak samo ważna, a może nawet ważniejsza niż ich cechy rzeczywiste i rzeczywista wartość. Klient relatywizuje cenę towaru i cechy produktu, szybkość dostaw, kompleksowość usług, innowacyjność, funkcjonalność itp. Nie zawsze najważniejszą rolę odgrywa niska cena wyrobu, często istotna jest jakość i za wysoką jakość klient jest gotowy zapłacić relatywnie wyższą cenę.

Stwierdzenie H. Forda, że klient może dostać samochód w każdym kolorze, pod warunkiem, że będzie to kolor czarny, stało się przysłowiem. Mimo iż taka postawa wobec klienta jest niedopuszczalna, przedsiębiorstwa często ignorują klienta, wprawdzie nie tak bezpośrednio jak Ford, ale przez oferowanie standardowych rozwiązań po niższej cenie, za dodatkowe elementy czy usługi każąc sobie płacić. Klient powinien natomiast dostać to, co chce po niewygórowanej cenie. Tylko kwestią organizacji produkcji i zarządzania jest dostarczenie klientowi po niskiej cenie wyrobu, który jednak zaspokoi jego wymagania. To jest standard przedsiębiorstwa przyszłości.

Spełnienie powyższego postulatu jest możliwe jedynie wtedy, gdy

uwzględnimy możliwość wykorzystania standardów do tworzenia zróżnicowanych produktów. Przedsiębiorstwo przyszłości będzie składało się z modułów produkujących standardowe elementy, które tak jak klocki Lego będą mogły być montowane w różne produkty finalne. Moduły te muszą równocześnie być zarządzane tak, jak flotylla statków – wprawdzie są to samodzielne elementy, ale stanowią całość realizującą wspólny cel. Temu też musi być podporządkowana organizacja przedsiębiorstwa, aby zaspokoiła równocześnie potrzebę standaryzacji i elastyczności. Taka organizacja czerpie korzyści z masowości produkcji elementów standardowych, a równocześnie z możliwości bycia elastycznym i dostosowania się do wymagań klientów. **Podporządkowanie strategii przedsiębiorstwa satysfakcji klientów to zasadnicze przesłanie przedsiębiorstwa XXI wieku.**

Skupienie się na zintegrowaniu systemu zarządzania to kolejna cecha nowoczesnego przedsiębiorstwa. I tu proces rozpoczyna się od zrozumienia klienta i zmian otoczenia. Dotychczasowe podejście separowało poszczególne funkcje realizowane w organizacji m.in. przez funkcjonalny podział zadań w tradycyjnych strukturach organizacyjnych. Podejście to jest zastępowane i przeciwstawiane organizacji zintegrowanej, o strukturze organizacyjnej opartej na interdyscyplinarnych zespołach i zróżnicowanych więziach. Amerykanie określają proces tworze-



nia takiej struktury jako „przerzucenie informacji przez mur”. Przedsiębiorstwo przyszłości to jednostka z powszechnym dostępem do informacji, doskonałą komunikacją między elementami, co określa bardzo elastyczną strukturę organizacyjną. Powiada się, że system komunikacji i informacji musi tworzyć sieć informacyjną. Wszyscy kierownicy w przedsiębiorstwie muszą znać i rozumieć całość procesu, muszą też pojmować, że produkcja to „gra zespołowa”.

Przedsiębiorstwo zintegrowane to również integracja doświadczenia i ludzi pracujących, mających związki z otoczeniem firmy, z jej klientami i dostawcami. Na tym polega nowe spojrzenie firmy: integracja systemu zarządzania nie tylko wewnątrz przedsiębiorstwa, ale także między przedsiębiorstwem a otoczeniem.

Zarządzający przedsiębiorstwem światowym zakładają, że **doskonalenie przedsiębiorstwa jest procesem ciągłym**, nie tolerują stagnacji i stale dążą do zmiany w bieżącej sytuacji. Analizę stanu bieżącego i przeszłości traktują jako punkt wyjścia do doskonalenia organizacji. Swoją uwagę skupiają na problemach do rozwiązania rzutujących na przyszłe funkcjonowanie organizacji. Błędy są traktowane jako sposób zdobywania doświadczenia i możliwość uczenia się.

Aktywne rozwiązywanie problemów polega na włączeniu w ten proces wszystkich pracowników, uczeniu się nie tylko własnej organizacji, ale i otoczenia. Ważnym elementem tego procesu jest szkolenie kadry. O tym, jak poważnie traktowana jest ta funkcja, można przekonać się wielokrotnie.

Międzynarodowe koncerny, takie jak Baxter czy Motorola, mają własne instytuty zarządzania, których podstawowym zadaniem jest szkolenie przyszłych i obecnych pracowników. Doniosła rola tych instytutów polega również na popularyzacji i uświadamianiu celów koncernu oraz wyjaśnianiu ich istoty.

Jasne i zrozumiałe zdefiniowanie celów przedsiębiorstwa nie

jest nowym postulatem – było podstawową przesłanką „zarządzania przez cele”. Świadomość celu i jego zrozumienie dotyczy nie tylko kierownictwa, ale przede wszystkim pracowników, bez względu na ich stanowiska pracy. W Motoroli pracownicy otrzymują małe, sztywne karteczki z wypisanym celem. Jest nim *Total customer satisfaction*. Po drugiej stronie jest wyjaśnienie, w jaki sposób firma chce osiągnąć cel:

- przez wzrost udziału w rynku,
- przez osiąganie coraz lepszych rezultatów finansowych,
- przez chęć bycia najlepszym w marketingu, technologii, oferowaniu najlepszego produktu.

Kluczem do osiągnięcia tych celów w Motoroli jest:

- wdrożenie koncepcji *Six Sigma Quality*,
- skrócenie cyklu produkcyjnego,
- zastosowanie najlepszych rozwiązań produkcyjnych i innowacji produktowych,
- redukcja kosztów,
- zarządzanie z udziałem pracowników, według koncepcji *teamwork*.

Przedstawione informacje są przedmiotem wyjaśnień, szkoleń, dyskusji. Ważne jest uświadomienie pracownikom, iż każdy z nich jest odpowiedzialny za realizację celu organizacji. Każdy z nich może przyczynić się do osiągnięcia tego celu.

Jakość jest tym elementem, na który należy zwrócić szczególną uwagę w procesie formułowania celów przedsiębiorstwa. Amerykanie po II wojnie światowej zignorowali problem jakości swoich wyrobów, Europa Zachodnia również. W tym czasie Japończycy wykorzystali stworzoną w USA przed wojną, a rozwiniętą w czasie wojny przez Deminga i Jurana koncepcję Statystycznej Kontroli Jakości (SKJ). Dopiero teraz Amerykanie uświadomili sobie różnicę dzielącą ich od Japończyków. Powrócono do opracowań sprzed lat.

SKJ jest rygorystyczną metodą naukową identyfikowania jakości, stanowiącą element procesu produk-

cyjnego. Może ona wskazać prawdopodobieństwo wystąpienia defektu, jak również pokazuje możliwości poprawienia jakości. Jakość może stać się filozofią pracy w przedsiębiorstwie, tak jak koncepcja *Six Sigma* stała się nią w Motoroli. W tym ponadnarodowym przedsiębiorstwie każdy pracownik potrafi powiedzieć, co to jest *Six Sigma*. Koncepcja *Six Sigma* zakłada, że nie istnieje działalność bezbłędna, należy jedynie liczbę błędów ograniczyć do minimum. *Six Sigma* oznacza, że na milion wyrobów tylko 3-4 sztuki mogą być wadliwe. Osiągnięcie takiego efektu jest możliwe przez kontrolę i dozór, a przede wszystkim przez zrozumienie znaczenia wpływu dobrej jakości na obraz firmy u klienta.

Ludzie są głównym i najważniejszym zasobem w organizacji. Wychodząc z tego założenia należy uwzględnić w systemie zarządzania formy współdziałania pracowników. Będą one nastawione na wysłuchanie sugestii, otwarcie i uczestniczenie pracowników w procesach decyzyjnych przedsiębiorstwa. Ludzie są kluczem do sukcesu, niezależnie od kapitału i technologii. Każda innowacja, każde udoskonalenie jest wynikiem działalności człowieka. Twórczy i płodny w niekonwencjonalne rozwiązania może być jedynie pracownik doceniony, traktowany jak podmiot. Stąd rozpowszechnienie zespołowego zarządzania (*Teamwork*) na każdym szczeblu. Tworzone zespoły interdyscyplinarne starają się rozwiązać wszystkie problemy zdefiniowane w danym obszarze organizacji. Nie jest to koncepcja nowa i ma swoje odzwierciedlenie w polskiej literaturze, problemem staje się umiejętność jej zastosowania i wykorzystania w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

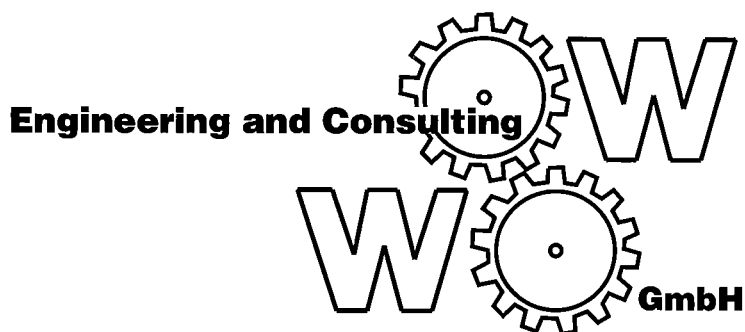
Jednym z najważniejszych zagadnień zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem jest podkreślenie znaczenia czasu i oparcie na tym parametrze koncepcji zarządzania. Dostosowanie produkcji do potrzeb klienta i dążenie do pełnego zadowolenia z oferowanych produktów musi uwzględniać czas.

Za dostarczenie pożądanego produktu w wymaganym czasie klient jest w stanie zapłacić premię. W miarę upływu czasu premia ta maleje (*the time elasticity of profitability*), a dostarczenie produktu po zakończeniu określonego przedziału czasowego jest prawie bezwartościowe. Stąd najistotniejszym zagadnieniem jest skrócenie cyklu produkcji tak, aby można było dostarczyć klientowi pożądaną produkt prawie natychmiast. Przykłady skrócenia czasu produkcji są niekiedy trudne do wyobrażenia. Motorola, rozpoczynając produkcję swojego kolejnego wyrobu, od razu rozpoczęła działania organizacyjne, a efekt można zaobserwować teraz. Produkcja pagerów (osobistych telefonów) została skrócona z 26 dni do pół godziny. Należy zaznaczyć, iż rezultat ten osiągnięto dzięki posunięciom organizacyjnym oraz wykorzystaniu krzywej uczenia się.

Przedsiębiorstwo, które zamierza uczestniczyć w rynku międzynarodowym musi zatem:

- zadowolenie klienta uczynić celem przedsiębiorstwa,
- zorientować się na zewnątrz – na otoczenie,
- skupić się na zintegrowanym systemie zarządzania,
- mieć świadomość konieczności stałego doskonalenia,
- uznać jakość za priorytet pozwalający na osiągnięcie klasy światowej,
- dążyć do włączenia ludzi w procesy rozwiązywania problemów przedsiębiorstwa,
- traktować czas jako parametr strategii marketingowej.

Autorka jest doktorem nauk ekonomicznych Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.



OW WO GmbH
Hagener Straße 43
D-5962 DROLSHAGEN
RFN

Telefon (02761) 72444
Telefon (02761) 72445
Telex 876432

Ze względu na bardzo dużą liczbę zapytań ofertowych firm zachodnioeuropejskich, firma OW-WO GmbH szuka kompetentnych i odpowiedzialnych partnerów produkcyjnych w Polsce gotowych podjąć się dostarczenia następujących wyrobów:

- maszyny, komponenty do maszyn;
- przekładnie;
- konstrukcje stalowe i spawane;
- odkuwki;
- armatury, wentyle;
- komponenty odlewnicze.

Tezy zawarte w artykule zostały przedstawione 25 polskim dyrektorom różnych przedsiębiorstw podczas trzytygodniowego szkolenia zorganizowanego przez CDC, a sponsorowanego przez Motorola Inc., Baxter International Inc.

Jacek Klich

Promocja małych przedsiębiorstw w USA (II)

W poprzednim artykule zaprezentowane zostały główne instytucje i programy wsparcia kapitałowego dla małych przedsiębiorstw związane ściśle ze Small Business Administration, wyspecjalizowaną agencją rządu federalnego do spraw koordynowania pomocy udzielanej sektorowi drobnej przedsiębiorczości. Obecnie – ciągle w ramach punktu opisywanego narzędzia bezpośredniej pomocy kapitałowej – przedstawione zostaną niektóre inne instytucje i programy kredytujące przedsiębiorstwa *small business*.

Wśród instytucji pozarządowych służących pomocą kapitałową małym przedsiębiorstwom do najważniejszych należą grupy *venture capital*. Są to specjalne fundusze w formie korporacji zakładanych na czas określony. Każdy pojedynczy inwestor lokuje zazwyczaj od 1 do 5 mln USD. Po zakończeniu działalności funduszu (zwykle 10-12 lat) pozostałe na jego koncie środki i udziały w przedsiębiorstwach są rozdzielane pomiędzy inwestorów. Aktualnie w USA działa około 500 grup *venture capital*, dysponujących przeciętnie około 100 mln kapitału inwestycyjnego¹⁾. Korporacje te specjalizują się w finansowaniu wysoce ryzykownych przedsięwzięć, najczęściej w dziedzinach reprezentujących *high-tech*. Udziałowcy grup *venture capital* klasyfikowani są w trzy grupy: SBIC, prywatne firmy i instytucje z włączeniem grup konsultingowych i banków inwestycyjnych oraz po-

jedyncze zakłady wielkich korporacji²⁾. *Venture capital* zainteresowany jest udziałami i kontrolą w przedsiębiorstwach już działających, które w opinii członków takiej grupy inwestorów mają szansę na szybki rozwój. Ostateczną decyzję co do inwestycji podejmuje dyrektor funduszu; on również decyduje o sposobie i zakresie partycypacji funduszu w zarządzaniu przedsiębiorstwami, których akcje znajdują się w posiadaniu funduszu. Przeciętna korporacja typu *venture capital* (z kapitałem około 100 mln USD) posiada udziały w około 25-50 małych przedsiębiorstwach. Finansowanie ze źródeł *venture capital* odbywa się zwykle w cztery stadiach:

- **stadium początkowe** (*start-up*), w którym wydatkowane są sumy rzędu 1-3 mln USD na stworzenie prototypu i sprawdzenie technologii;
- **stadium wzrostu**, gdzie lokuje się następne 2-5 mln USD w celu sfinansowania testowania wyrobu przez klientów i przygotowania produkcji;
- **stadium rozwoju**, na które przeznaczają się 5-10 mln USD w celu powiększenia kapitału obrotowego i – poprzez zwiększenie produkcji – zwiększenia sprzedaży;
- **stadium zaawansowane** (które nie zawsze występuje), gdzie tuż przed pierwszą emisją akcji inwestuje się w przedsiębiorstwo około 5 mln USD, aby poprawić jego bilans³⁾.

Korporacje *venture capital* poszukują takich lokat dla swojego

kapitału, które dają szansę na 3-5-krotne pomnożenie pierwotnej inwestycji w ciągu 5-7 lat⁴⁾.

Small Business Development Companies (SBDC) funkcjonują na podobnej zasadzie co opisane w poprzednim artykule SBIC i MESBIC, z tą tylko różnicą, iż środki pozostające w dyspozycji SBDC pochodzą całkowicie ze źródeł prywatnych. Wnoszą je banki, duże firmy przemysłowe, przedsiębiorstwa transportowe. SBDC udzielają pożyczek długoterminowych lub – jak przedsiębiorstwa *venture capital* – wykupują udziały małych firm.

State Business and Industrial Development Corporations (SBIDC) stanowią przykład inicjatyw stanowych nakierowanych na promocję drobnej przedsiębiorczości. Tworzone są na podstawie funduszy stanowych i oferują pożyczki długoterminowe (5 do 20 lat) z przeznaczeniem na cele rozwojowe, zakup wyposażenia i poprawę warunków pracy. W odniesieniu do priorytetów, jakimi kierują się SBIDC w swojej polityce kredytowej, panuje duże zróżnicowanie. W zależności od stanu preferencjami mogą być objęte inwestycje o dużym stopniu ryzyka, bądź przeciwnie, pożyczki udzielane są tylko wówczas, gdy jest ono minimalne.

Przykładami lokalnych inicjatyw ukierunkowanych na wspieranie *small business* są **Local Development Companies** (LDC).

Korporacje te są tworzone i zasilane w kapitał przez lokalne

społeczności z myślą o małych przedsiębiorstwach działających na danym terenie. LDC z uwagi na swoją proweniencję i zasięg działania nie są samowystarczalne kapitałowo, toteż zwracają się o pożyczki do banków komercyjnych i SBA. Są w tym ostatnim przypadku uprawnione do pożyczek lub gwarancji kredytowych do wysokości 1 mln USD rocznie. Mogą również zaciągać pożyczki bankowe na każdą małą firmę, której aktualnie pomagają. Zwykle LDC ze swoich środków udziela pożyczki do wysokości 10% danej kwoty, a reszta pochodzi z pożyczek (lub gwarancji kredytowych) SBA i banków komercyjnych. Pożyczki z LDC nie mogą być wykorzystywane na zakup nieruchomości i kapitał stały. Ponieważ pożyczkobiorcą (w przypadku pożyczek z banków komercyjnych) nie jest bezpośrednio przedsiębiorstwo lecz LDC, zatem perspektywa uzyskania tego typu pożyczki jest szczególnie atrakcyjna dla przedsiębiorstw o wysokim stopniu ryzyka, co związane jest najczęściej z nowymi, nie sprawdzonymi jeszcze technologiami czy wyrobami.

Z myślą o małych, wysoce innowacyjnych przedsiębiorstwach utworzone zostały specjalne programy federalne, jak na przykład Small Business Innovative Research Grants czy tworzone na podstawie prywatnych środków korporacje w rodzaju Research & Development Limited Partnerships.

Środki w ramach **Small Business Innovative Research Grants** są oferowane małym przedsiębiorstwom przez 11 agencji rządowych³⁾, z których do głównych należą: Department of Defense, Department of Commerce oraz National Science Foundation. Celem programu SBIR jest stymulowanie małych przedsiębiorstw do udziału w badaniach nad nowymi technologiami i wykorzystywanie sektora *small business* do realizacji

niektórych zadań z federalnego programu badań. Fundusze, które można uzyskać z programu SBIR, przyznawane są małym przedsiębiorstwom ubiegającym się o środki na działalność innowacyjną w trzech fazach:

- jeżeli pomysł na nowy produkt, technologię itp. zgłoszony przez małą firmę zainteresuje którąś z agencji federalnych, przedsiębiorstwo to otrzymuje do 50 tys. USD na kontynuowanie przez 6 miesięcy badań podstawowych, które mają dowiedzieć, że pomysł można zrealizować;
- pomyślnie zakończenie fazy pierwszej upoważnia daną firmę do ubiegania się o środki w wysokości do 250 tys. USD (przeciętna wielkość takiego grantu wynosi 200 tys. USD) na kontynuowanie badań przez 24 miesiące. Efektem tego powinno być powstanie prototypu i zorganizowanie produkcji na rynek;
- w fazie trzeciej środki na komercjalizację innowacji pochodzą w głównej swej części już nie z funduszy federalnych (kontraktów rządowych), lecz ze źródeł prywatnych.

Przykładem wykorzystywania źródeł prywatnych kapitału na potrzeby wysoce innowacyjnych, małych przedsiębiorstw są **Research & Development Limited Partnerships**. Korporacje te uznane są za kompleksowe mechanizmy finansowe stanowiące pomost pomiędzy pomysłem a momentem, kiedy materializuje się on dając początek nowemu przedsięwzięciu gospodarczemu. R&DLP tworzą przedsiębiorstwo badawcze, którym jest najczęściej dobrze wyposażone laboratorium. Pomysłodawca (małe przedsiębiorstwo) otrzymuje środki na realizację swojej idei i prawo korzystania z zaplecza technicznego. W zamian wynalazca deklaruje odstąpienie R&DLP części praw do patentu lub udziałów w swoim przedsiębiorstwie.

W latach osiemdziesiątych ze względu na narastający problem deficytu budżetowego uwaga rzą-

du federalnego skupiła się na problemach eksportu. W odniesieniu do sfery wspierania drobnej przedsiębiorczości wyrażało się to m.in. w zwiększeniu zakresu pomocy finansowej udzielanej małym przedsiębiorstwom przez **Foreign Credit Insurance Association (FCIA)** i **Export-Import Bank of the United States (Eximbank)**. Programy Eximbanku w odniesieniu do małych przedsiębiorstw zawierają m.in. gwarancje na pożyczki krótkoterminowe z przeznaczeniem na kapitał obrotowy. Bank komercyjny udzielający pożyczki zwraca się do Eximbanku, który daje gwarancje bankowe do 90% wysokości zaciąganego kredytu. Oprócz tego, odbiorcy towarów amerykańskich mogą uzyskać za pośrednictwem Eximbanku średnioterminowe kredyty o stałej stopie procentowej, konkurencyjnej wobec stosowanej przez inne banki.

Powyżej przedstawione zostały najważniejsze instytucje oferujące bezpośrednią pomoc kapitałową małym przedsiębiorstwom w USA. W następnych artykułach przedstawione zostaną narzędzia pośredniej pomocy kapitałowej oraz różne formy pomocy pozafinansowej, na jaką może liczyć sfera małej przedsiębiorczości w Stanach Zjednoczonych.

Autor jest stypendystą Graduate School of Business University of Chicago.

¹⁾ ROBERT J. KUNZE: *Nothing Ventured. The Perils and Payoffs of the Great American Venture Capital Game*, Harper Business, 1990, s. 47.

²⁾ ROBERT C. PEREZ: *Inside Venture Capital. Past, Present, and Future*. Praeger, New York, Westport, Connecticut, London, 1986, s.10.

³⁾ ROBERT J. KUNZE, op. cit., s. 28

⁴⁾ ROBERT C. PEREZ, op. cit., s. 10

⁵⁾ CHARLES R. BEVERS, LINDA GAIL CHRISTIE, LYNN ROLLINS PRICE: *The Entrepreneur's Guide to Doing Business with the Federal Government. A Handbook for Small and Growing Businesses*, Prentice Hall Pres, New York, Toronto, London, Sydney, Tokio, 1989, s. 234 i nast.

Adam Peszko

Droga Ukrainy do rynku światowego (II)

Oddzielnym dokumentem przyjętym przez Radę Najwyższą jest „Ustawa Ukrainy o opodatkowaniu dochodów przedsiębiorstw i organizacji”. Ustawodawca przewiduje, że w zależności od sytuacji gospodarczej, prawo to będzie modyfikowane wprowadzającymi go postanowieniami Rady Najwyższej (tak zrobiono w roku 1992). Jest to duże zagrożenie stabilności prawa podatkowego. **Obszerność omawianego dokumentu powoduje, że skomentuję jedynie jego fragmenty dotyczące zagranicznych podmiotów gospodarczych i wspólnych przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego.** Dla tych podmiotów obniżono stopę opodatkowania o 3 punkty ustalając ją na poziomie 15% (albo 25% jeżeli przyjęta będzie propozycja z 23.03.92). Dla wspólnych przedsiębiorstw zachowano przy tym wymóg udziału kapitału zagranicznego w funduszu statutowym powyżej 30%.

Dochody przekazywane za granicę podlegają dodatkowo 15-procentowemu opodatkowaniu. 15% podatku płać również wszystkie zagraniczne osoby prawne uzyskujące dochody poza działalnością gospodarczą (wyплаты dywidend, honoraria autorskie itp.). 6% podatku płać natomiast podmioty zagraniczne świadczące usługi transportowe.

Rozdział III ustawy o opodatkowaniu poświęcono zasadom opodatkowania dochodów uzyskiwanych z działalności na terenie Ukrainy przez zagraniczne osoby prawne. 15% (albo 25% w 1992) od

dochodów płać wszystkie zlokalizowane na jej terenie przedstawicielstwa organizacji uznawanych za osoby prawne według prawa obowiązującego w państwie ich stałej siedziby. Za stałe przedstawicielstwo zagranicznej osoby prawnej rozumie się biuro, kantor, agencję lub jakiegokolwiek inne miejsce działalności związanej z: eksploatacją i przeróbką bogactw naturalnych, wykonawstwem przewidzianych kontraktami prac budowlanych i instalacyjnych, montażem, strojeniem i obsługą techniczną sprzętu i innymi podobnymi pracami. Za stałe przedstawicielstwo uważa się również organizacje i osoby reprezentujące na terenie Ukrainy zagraniczną osobę prawną. Każde przedstawicielstwo zagranicznej osoby prawnej podlega rejestracji w miejscu jego siedziby. Rejestracji należy dokonać w ciągu miesiąca po rozpoczęciu działalności, natomiast wyrejestrowania – w ciągu miesiąca przed zakończeniem. Niedotrzymanie tego obowiązku jest traktowane jako utajenie dochodów.

Sposób obliczania dochodu i kosztów działalności dla celów opodatkowania ustala Gabinet Ministrów Ukrainy. Opodatkowywane są również, na podstawie cen światowych lub wartości zapisanych w kontrakcie, kompensaty rzeczowe otrzymane przez przedstawicielstwa za zrealizowane przez nie świadczenia.

Podatek dochodowy obliczany jest corocznie przez organy podatkowe w miejscu siedziby stałego przedstawicielstwa. Deklaracje o dochodach zagranicznej osoby prawnej

corocznie są weryfikowane przez organy rewizyjne mające stosowne uprawnienia. Podatek ma być wpłacony przelewem, w miejscowej walucie, w wysokości i terminie określonych w dostarczonym płatnikowi przez organ finansowy powiadomieniu. Dopuszcza się realizację podatku w innych walutach po przeliczeniu na walutę narodową według oficjalnego kursu bankowego. Pobieranie podatku od zagranicznych osób prawnych może być wstrzymane lub ograniczone na zasadzie wzajemności w ramach porozumienia międzynarodowego, jeżeli organy podatkowe danego państwa potwierdzą zaniechanie pobierania analogicznego podatku od ukraińskich osób prawnych.

Przy zawieraniu kontraktów z firmami zagranicznymi nie dopuszcza się możliwości przyjmowania przez miejscowe osoby prawne zobowiązań pokrywania kosztów podatku dochodowego zagranicznej osoby prawnej.

Konieczność wejścia Ukrainy w światową wymianę handlową dopiero stopniowo zyskuje sobie poparcie obecnych elit władzy, znajduje odbicie w treści dokumentów.

Omawiane dotychczas akty prawne, poza hasłowo sformułowanym rozporządzeniem Prezydium Rady Najwyższej i dwuletnim zwolnieniem od podatku wspólnych przedsiębiorstw założonych przed 1 stycznia 1992 r. w ustawie o podatku dochodowym, nie wnoszą zasadniczych elementów stymulujących

rozwój międzynarodowych kontaktów gospodarczych Ukrainy.

Zasadniczy zwrot następuje dopiero w dokumentach przyjętych w drugiej połowie marca 1992 r.

19 marca ukazuje się **dekret Prezydenta Ukrainy o środkach stymulowania handlu zagranicznego**. Jednostronicowy dokument stanowił w miejscowych stosunkach gospodarczych krok niezwykle radykalny.

Dekret po raz pierwszy upoważnia wszystkie osoby prawne, posiadające na podstawie rejestru prawo międzynarodowych kontaktów gospodarczych, do zawierania kontraktów eksportowo-importowych na dostawy i zakup wszelkich towarów, robót i usług, z wyjątkiem towarów, robót i usług, których eksport jest zakazany. Zniesiono więc tzw. nomenklaturę towarów, robót i usług, która określała szczegółowo, jakie towary, roboty i usługi dana jednostka uprawniona do międzynarodowej wymiany gospodarczej ma prawo eksportować i importować.

Gabinet Ministrów Ukrainy zobowiązano do przedstawienia w ciągu tygodnia do rozpatrzenia Radzie Najwyższej wykazu towarów eksportowych, w stosunku do których obowiązywać będzie licencjonowanie i limitowanie (wykaz ten może zawierać co najwyżej dwieście pozycji) oraz propozycji licencjonowania i limitowania importu w 1992 r.

Do czasu wprowadzenia ukraińskiej waluty narodowej podmioty działalności gospodarczej mają prawo bez żadnego zezwolenia prowadzić rachunki w walutach wymiennalnych. Gromadzić na nich mogą również wpływy z wewnętrznej sprzedaży towarów, robót i usług za waluty wymiennalne.

Ukraińska Giełda Papierów Wartościowych otrzymuje prawo prowadzenia targów walutowych i handlu akcjami.

Stosunki ukraińskich podmiotów gospodarczych z kontrahentami państw powstałych z byłego ZSRR regulowane są na podstawie ustawy o handlu zagranicznym i innych zasad prawa ukraińskiego, chyba że uregulowano je odmiennie w międzynarodowych porozumieniach Rządu Ukraińskiego. Dekret, znoszący sztywność dotychczasowych przepisów utrudniających udział ukraińskich podmiotów w handlu zagranicznym, został bardzo przychylnie przyjęty przez koła miejscowego biznesu. Bardzo radykalna jest ustawa „**O inwestycjach zagranicznych**” wprowadzona postanowieniem Rady Najwyższej z 31.03.1992 r. Gwarantuje ona 'niezmiennność zasad prawa o inwestycjach zagranicznych przez okres 10 lat. Inwestycje zagraniczne nie mogą być nacjonalizowane. W przypadku poniesienia przez inwestora strat w wyniku działań (lub braku odpowiednich działań) ze strony organów rządowych, budżet wypłaca pełne odszkodowanie pokrywając straty wycenione w walucie wymiennalnej po cenach rynkowych. Gwarantuje się możliwość wywozu zysków za granicę bez żadnych przeszkód i nieograniczone reinwestowanie na Ukrainie. Środki finansowe w walucie miejscowej można wykorzystywać na zakup waluty wymiennalnej na walutowym rynku wewnętrznym albo na zakup towarów z możliwością ich wywozu za granicę bez potrzeby uzyskiwania licencji wywozowej.

Zwalnia się od cła i podatku importowego maszyny i urządzenia dostarczane przez inwestora w formie aportu rzeczowego do funduszu statutowego przedsiębiorstwa oraz wszelkie surowce, materiały, półfabrykaty i wyroby do montażu – wykorzystywane w działalności przedsiębiorstwa inwestora zagranicznego.

Przedsiębiorstwa z udziałem zagranicznym mają prawo eksportu, bez potrzeby uzyskiwania licencji, swojej produkcji, robót i usług. Wpływy walutowe z tego tytułu pozostają w całości do ich dyspozycji.

Prawnie zdjęto ograniczenia rentowności przedsiębiorstw zagranicznych.

Przedsiębiorstwa z inwestycjami zagranicznymi i udziałem kapitału ukraińskiego zwolnione są od podatku na pięć lat, a potem płacą podatek o 50% niższy od przewidzianego ustawami.

Dla przedsiębiorstw handlowych okres zwolnienia wynosi trzy lata, po czym płacą 70% stawki podatkowej.

Ustawa zwalnia również wyroby i roboty własne przedsiębiorstw z inwestycjami zagranicznymi od obowiązku płacenia podatku od wartości dodanej (obrotowego), co poprawia ich konkurencyjność na rynku wewnętrznym (normalna stawka tego podatku wynosi 28%).

Omawiana ustawa jest chyba najbardziej radykalną ze wszystkich ustaw tego typu, przyjętych w państwach byłego bloku komunistycznego. Nie daje to jednak gwarancji napływu kapitału zagranicznego na Ukrainę. Nie da się zmienić ustawowo infrastruktury technicznej przemysłu, niskiej moralności pracy i solidności zatrudnionych.

Ponadto nie najlepiej wpływają na potencjalnych inwestorów spory z największym sąsiadem – Federacją Rosyjską. Światowi potentaci biznesu z USA i Japonii chętniej patrzą na potężną obszarowo i bogatą w surowce Federację Rosyjską.

Daje to wyjątkowe szanse inwestorom polskim, których miejscowe warunki nie powinny tak mocno szokować, jak przedstawiciele bogatych krajów zachodnich. Wszystko zależy więc od naszej inicjatywy.

Monika Kostera

Ograniczenia etyki

Postępowanie etyczne jako strategia działania napotyka ograniczenia¹⁾, które można podzielić na „organizacyjne” i „indywidualne”. Pierwsze związane są z funkcjonowaniem każdej organizacji, drugie – z uwarunkowaniami indywidualnymi każdego uczestnika.

Można wymienić następujące ograniczenia organizacyjne:

- ograniczenia praw człowieka przez jego role organizacyjne (np. wolność słowa);
- ograniczoną racjonalność i niepewność;
- związek postaw etycznych z kulturowymi i subkulturowymi systemami wartości, a nie z systemem etycznym przyjętym przez organizację czy z indywidualnym systemem wartości;
- ograniczenie możliwości rozważań etycznych wynikające z konieczności szybkiego działania w organizacji;
- hierarchiczność organizacji zawierającą w sobie immanentny problem natury etycznej;
- różnice kulturowe w systemach wartości występujące w organizacjach niekulturowych, które mogą utrudnić etyczną ocenę decyzji i działań organizacji.

Do ograniczeń indywidualnych zaliczyć można:

- nierzadkie opieranie sądów etycznych raczej na osobistych doświadczeniach niż na rozważaniach etycznych;
- nierozumienie przez przełożonych etycznych aspektów ich roli;
- brak dostatecznego zaufania do przełożonych powodujący to, że podwładni nie zwracają się do nich ze swoimi problemami etycznymi;
- poprzestawanie na przemysle-

niach etycznych bez wcielania ich w czyn;

- tendencje do preferowania zachowania dobrych stosunków międzyludzkich kosztem zasad etycznych;
- klimat rygorystycznej etyczności niszczący subtelność kultury i swobodę relacji międzyludzkich i skłaniający do postaw takich jak donosicielstwo, bezkompromisowa konfrontacja, etc.

Aby skutecznie stawiać czoło ograniczeniom, należy przede wszystkim je sobie uświadomić. Dobre efekty przynoszą grupowe dyskusje nad ograniczeniami występującymi w organizacji oraz wspólne poszukiwanie rozwiązań (Nielsen, 1988).

Zachodnioeuropejscy (głównie skandynawscy) ludzie biznesu i nauki wielokrotnie dali mi do zrozumienia, że obecnie najpoważniejszym czynnikiem ryzyka dla inwestycji i biznesu w Polsce są problemy określane przez moich rozmówców jako „niepewność w kwestiach etyki”. Jak powiedział pewien szwedzki dyrektor, mimo głębokiego podziwu dla Polaków i szacunku dla nich, zachodnioeuropejscy i amerykańscy menedżerowie w kontaktach z polskimi kolegami nie czują się w pełni rozumiani, nie mają wspólnego języka etyki. Ta niepewność powoduje nieuchronnie brak zaufania, mimo szans, jakie oferuje polski rynek. Mój rozmówca przypuszcza nawet, że spora liczba inwestycji i transakcji renomowanych firm w Polsce nie dochodzi do skutku głównie z powodu tej niepewności etycznej.

Jest to sytuacja nader niepokojąca, tym bardziej, że strona polska zdaje

się w ogóle jej nie dostrzegać. Upadek systemu totalitarnego nie przyniósł automatycznie moralnego odrodzenia społeczeństwa. Rozwój systemu kapitalistycznego w Polsce zdaje się opierać na wartościach sprzed stulecia, z których rozwinięte kraje Europy i Ameryki dawno „wyrosły”. Pojawiające się stale afery i skandale ze świata biznesu, a także działania w odczuciu społecznym nieetyczne (np. łapówki, łamanie przepisów, itd. – a więc wykroczenia bardzo poważne) są „chlebem powszednim” i ich istnienie nikogo nawet nie dziwi.

Czy w Polsce obecnie potrzebna jest etyka zarządzania? Czy stać nas na to, aby zastanawiać się nad etycznością naszego upadającego przemysłu i rodzącego się biznesu?

Sądzę, że odpowiedź na powyższe pytanie brzmi: TAK. Podwyższenie standardów etycznych w naszym biznesie jest konieczne. Jeśli pragniemy przyciągnąć europejskich i północnoamerykańskich biznesmenów, musimy najpierw stać się dla nich partnerami. Musimy stać się godni zaufania, rozumieć ich hierarchię wartości, normy i dylematy, mówić tym samym językiem etyki.

W każdym przedsiębiorstwie, w którym nie przestrzega się zasad etyki, ludziom żyje się bardzo ciężko. Brak wzajemnego zaufania między dyrekcją a pracownikami każe obwarować wszelkie sprawy niezliczonymi (wciąż zresztą łamanymi) przepisami. Powstaje błędne koło: ludzie postępują nieetycznie, więc mnoży się przepisy. Przepisy blokują inicjatywę i opóźniają działanie, lecz nie powstrzymują od nieetycznych zachowań, gdyż system wartości uczestników organizacji nie zakłada,

że złamanie przepisu jest czymś nagannym. To wywołuje niepokój przełożonych, którzy wydają nowe przepisy obwarowane coraz surowszymi sankcjami. Nadzór i kontrola wymagają coraz większych środków, a te są ograniczone. Organizacja oparta na takich zasadach nie może być sprawnie funkcjonującym, elastycznie reagującym na rynek, nowoczesnym przedsiębiorstwem.

Ciągła podejrzliwość panująca między przełożonymi i podwładnymi utrudnia prowadzenie sensownej polityki personalnej, psuje klimat organizacyjny i... usprawiedliwia nieetyczne działanie. W takiej atmosferze nie funkcjonują żadne mechanizmy zachowań organizacyjnych znane w świecie i opisane w teorii. Pozostaje karkołomna improwizacja. Ta zaś wymaga daleko posuniętej elastyczności, aż po kompromisy w zakresie etyki. **W panczeru przepisów, w klimacie braku zaufania często jedynym wyjściem jest działanie nieetyczne, alternatywą którego może być powstrzymanie się od wszelkiego działania.**

Niskie standardy etyczne (lub wręcz ich brak) nie sprzyjają powstaniu proefektywnościowej, przedsiębiorczej kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie²⁾. Mają niekorzystny wpływ na kontakty ze światem biznesu, wymagają kosztownej i mozolnej administracji i biurokracji, aby funkcjonowanie organizacji było w ogóle możliwe. Niszczą ponadto zaufanie społeczne do biznesu i obniżają poziom akceptacji społecznej dla przebudowy systemu gospodarczego. Kosztownie, szalenie ryzykownie jest nie mówić o etyce w polskich przedsiębiorstwach.

Autorka jest pracownikiem naukowym Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego

¹⁾ NIELSEN, R.P., Business Ethics: an action (praxis) strategy. Journal of Business Ethics, vol. 3, no. 10, July-Dec 1988, s.725-733; NIELSEN R.P., Changing Unethical Organizational Behavior. The Academy of Management Executive, vol. 3, no. 2, 1989, s.123-130

²⁾ KOZŁOWSKI P., „Życie Gospodarcze”, 19.05.1991 r.

Krzysztof Oblój

Strategie, które wygrywają

Poza nielicznymi przypadkami małych, elitarnych wręcz firm, budowanie strategii w wymiarze samej firmy powinno być skoncentrowane wokół obniżania kosztów i podwyższania jakości. Obniżanie kosztów, przy utrzymaniu wysokiej jakości, tworzy strategiczną swobodę działania i pozwala na popełnianie taktycznych błędów na rynku, które są przecież nieuniknione. Najlepszym sposobem zrozumienia strategicznej technologii działania w tym obszarze jest staranne przeanalizowanie jednego przykładu i uogólnienie narzędzi, technik i metod wypracowanych przez Toyotę.

Zasadniczym strategicznym celem wewnętrznym w Toyocie jest obniżka kosztów poprzez produkcję tyłu elementów i wyrobów, ile zakład potrzebuje w danym czasie. Cel ten osiąga się kontynuując i stale doskonaląc trzy funkcjonalne programy: kontroli wielkości produkcji, jakości produkcji i wykorzystania potencjału intelektualnego pracowników.

Cztery podstawowe metody działania to: produkcja i dostawa na określony moment (*just in time*), automatyczna kontrola defektów, elastyczność siły roboczej oraz kreatywne myślenie. **Na poziomie technik Toyota stosuje następujące procedury: kanban, elastyczne planowanie produkcji, minimalizacja czasu przestawiania i ustawiania maszyn, standaryzacja detalooperacji, ustawienie maszyn umożliwiające kontrolę ich pracy, a także wizualny kontakt obsługujących je pracowników, koła jakości, koordynację działań wszystkich komórek funkcjonalnych.**

W przypadku Toyoty mamy do czynienia ze strategicznym syste-

mem skoordynowanych działań przenikających całą firmę i systematycznie doskonalonych.

Analizę tego systemu najlepiej poprowadzić „od dołu”, od poziomu technik, gdyż to one pozwalają na wdrożenie czterech głównych metod, które z kolei tworzą programy funkcjonalne służące do osiągnięcia bazowego celu strategicznego.

Kanban: jest to technika umożliwiająca kontrolowanie wielkości produkcji i stanu zapasów. Na specjalnej karcie określa się zapotrzebowanie danego stanowiska pracy (np. gniazda obróbczego) na detale i surowce potrzebne do produkcji w najbliższym czasie. Na podobnej karcie następne stanowisko pracy jest informowane o podaży detali z danego gniazda. Jest to więc prosty system informacyjny, który określa na bieżąco podaż i popyt na detale potrzebne do produkcji. Dzięki konsekwentnemu stosowaniu takich kart Toyota zapobiega zarówno powstawaniu niedoborów, jak i nadprodukcji jakiegokolwiek detalu.

Elastyczne planowanie produkcji: koszty produkcji „na skład” są ogromne, nawet jeżeli ukryte i trudne do zdefiniowania. Dlatego Toyota od wielu lat stosuje elastyczne planowanie dążąc do produkcji ograniczonej liczby detali i samochodów, dokładnie według specyfikacji zamówień. Oznacza to, że zamiast produkować auto typu A w poniedziałek, auto typu B we wtorek a auto typu C w środę, codziennie montuje się odpowiednią liczbę wszystkich typów aut.

Minimalizacja czasu ustawiania maszyn: poprzez stałe usprawnienia, inwestycje kapitałowe i systematyczny trening pracowników Toyota dąży do minimalizacji czasu prze-



stawiania wszystkich maszyn. Sztandarowym przykładem są prasy tłoczące, których czas przestawienia w okresie ostatnich dwudziestu lat został zredukowany z 3 godzin do 3 minut.

U swojego amerykańskiego dostawcy zderzaków, Bumper Works Ltd., inżynierowie Toyoty przy współpracy robotników w ciągu miesiąca zredukowali dzięki drobnym usprawnieniom czas przestawienia pras z 90 do 22 minut. Tylko w ten sposób Bumper Works stało się zdolne do efektywnej produkcji 20 różnych modeli zderzaków dziennie, podczas gdy poprzednio produkowało dziennie jeden do dwóch modeli.

Standaryzacja detalooperacji: Toyota dąży do minimalizacji czasu wykonywania każdej detalooperacji. Dzięki systemowi kanban oraz skracaniu czasu przestawienia maszyn każda część procesu produkcji – detalooperacja – ma określony maksymalny czas wykonania.

Plan ustawienia maszyn: produkcyjny geniusz Taiichi Ohno już w latach pięćdziesiątych zrezygnował z tradycyjnego ustawienia maszyn w linii. Ustawił je w kształt litery „U”, podzielił pracowników na zespoły i zamiast wyznaczać majstrów i brygadzystów, pozostawił zespołom swobodę wyboru lidera. Zespoły stały się początkiem kół jakości, którym Ohno zwiększał zakres odpowiedzialności o drobne naprawy, sposób ustawienia maszyn, kontrolę jakości, wdrażanie usprawnień itd.

Koła jakości: T. Ohno nie miał cierpliwości do braków i złej jakości, ale wiedział, że pracownicy bez wykształcenia nie będą w stanie sami poprawiać jakości. Dlatego zespoły pracowników otrzymują staranny trening w dziedzinie statystyki i technik diagnozowania problemów, sposobów pomiaru jakości. Jednocześnie każde stanowisko pracy zostało zaopatrzone w czerwoną dzwignię (andon), która pozwala na zatrzymanie całej taśmy produkcyjnej. Ohno poinstruował wszystkich pracowników, że są zobowiązani do zatrzymania linii w przypadku dostrzeżenia każdego defektu

W latach pięćdziesiątych i sześćdziesiątych linia stawała tak często, że wywoływało to powszechną frustrację, ale Ohno się nie poddawał. W końcu przy wykorzystaniu kół jakości sukcesywnie osiągnięto stan braku powtarzalnych błędów i defektów. Ta sama technika jest stosowana obecnie we wszystkich fabrykach Toyoty na świecie, a także u jej dostawców.

Koordinacja: system awansowania w Toyocie jest zdominowany przez awanse poziome. Specjaliści i kierownicy „wędrują” przez pierwsze dziesięć lat swojej pracy od działu do działu, od marketingu do finansów, produkcji, prac badawczo-rozwojowych. Nie tylko poznają w ten sposób firmę, ale nawiązują kontakty osobiste w całej firmie. Ogromnie to ułatwia rozsądną współpracę i kooperację, stale wzmocnianą poprzez tworzenie mieszanych zespołów zadaniowych i grup roboczych, które mogą nie tylko doradzać, ale także podejmować wiążące decyzje.

Wszystkie omówione techniki działania są naprawdę dosyć proste. To, co Toyocie udaje się wspaniale, to związanie ich w krzyżujące się relacje tworzące kolejny poziom obniżki kosztów: metody działania.

Działanie na czas (*just in time*): typowe dla wielu firm na całym świecie jest produkowanie albo elementów w większej ilości niż jest to niezbędne dla dalszego ciągu produkcji (powstaje w ten sposób zapas buforowy), albo produkowanie ich zbyt wcześnie. Oba te zjawiska Toyocie udało się praktycznie wyeliminować wykorzystując kanban, elastyczne planowanie produkcji i krótki czas przestawienia maszyn oraz wymuszenie na dostawcach idealnego zgrania dostaw z potrzebami produkcji. Trzeba tu dodać, że dostawcy Toyoty mają szczególne relacje z tą firmą. Po pierwsze, współpraca ma charakter wieloletni. Po drugie, od dostawcy wymaga się myślenia. Toyota zamawiając hamulce nie przekazuje rysunków technicznych i polecenia „wykonać”. Dostawca otrzymuje parametry użytkowe, np. wie, że hamulce muszą niezawodnie 10 razy z rzędu zatrzymać na odcinku 20 metrów 1100

-kilogramowy samochód jadący z prędkością 100 km/h. Otrzymuje także z góry określenie przestrzeni w samochodzie, w której hamulce muszą się zmieścić, oraz... cenę, którą Toyota zapłaci. Po trzecie, Toyota jest skłonna każdemu ze swoich głównych 300 dostawców pomóc organizacyjnie, technicznie i finansowo. W sumie więc powstaje słynna „rodzina firm Toyoty”, od której można wiele wymagać.

Automatyczna kontrola defektów: Ustawienie maszyn w kształt litery „U”, system kół jakości, słynna dzwignia pozwalająca każdemu pracownikowi literalnie zatrzymać całą fabrykę i kanban sprzyjają automatycznemu wychwytywaniu defektów. W fabrykach Toyoty praktycznie zlikwidowano zarówno kontrolę jakości, jak i naprawy poprodukcyjne. Błędy i defekty nie są traktowane jako losowe „wypadki przy pracy”; jeżeli powstają, to trzeba je przeanalizować i usunąć raz na zawsze. Dlatego dostrzeżenie błędu automatycznie obliguje danego pracownika do jego analizy i eliminacji – bez względu na koszty.

Elastyczna siła robocza: Toyota zakłada, iż pracownicy mogą się specjalizować w swoich czynnościach, ale muszą jednocześnie być uniwersalnie wyszkoleni. Każdy pracownik przy taśmie musi umieć obsługiwać i ustawiać praktycznie wszystkie maszyny. Proces ten jest ułatwiany istnieniem zespołów, w których pracownicy systematycznie zmieniają zakres i rodzaj wykonywanej pracy. Podobnie – jak już wspomniałem – traktuje się kadre kierowniczą, dążąc, drogą przemysłowej rotacji, do interdyscyplinarnych umiejętności. Osiągnięcie takiej elastyczności jest uwarunkowane sposobem ustawienia maszyn, systematycznym treningiem w ramach kół jakości, systematycznym przeglądem i krytyczną oceną każdego standardu detalooperacji.

Kreatywne myślenie: T. Ohno głęboko wierzył, że ci, którzy wykonują daną czynność, wiedzą o niej najwięcej. Dlatego żądał od pracowników pełnej odpowiedzialności za wykonywane zadania, a techniki omówione powyżej stworzyły czas

nizacyjne i techniczne przesłanki do wykorzystania oddolnych sugestii i koncepcji. O ile w Japonii kreatywne myślenie jest związane z kołami jakości, o tyle w zagranicznych firmach Toyoty ma ono przede wszystkim charakter programu wdrażania sugestii i rozwiązań poszczególnych pracowników lub zespołów spotykających się na roboczych sesjach problemowych.

Sprzęgnięcie technik i metod tworzy trzy fundamentalne programy funkcjonalne:

- kontroli ilościowej (elastycznie planowana produkcja realizowana zgodnie ze specyfikacjami technicznymi i czasowymi),
- jakości wkomponowanej w cały proces tworzenia wyrobu (japońskie określenie tego procesu – jidoka – oznacza harmonijny system tworzony przez ludzi i maszyny, dzięki któremu jakość zależy od całego procesu działania),
- maksymalnego wykorzystania ludzkiego potencjału firmy – wiedzy jej pracowników, których darzy się zaufaniem, ale wymaga odpowiedzialności (kaizen oznacza stały proces doskonalenia, dążenie do perfekcji).

Każdy z tych programów obniża koszty i jednocześnie prowadzi do poprawy jakości. **W ten sposób Toyota od lat udowadnia, że można osiągnąć jednocześnie dwa, pozornie tylko sprzeczne, cele: produkować wyroby coraz lepszej jakości przy coraz niższych kosztach.** A jej dostawcy uczą się, że harmonijna współpraca zależy od spełnienia tych wymagań, które Toyota stawia sama sobie: dostawy muszą być idealnie punktualne, produkty coraz lepsze, a ceny coraz niższe bez względu na wzrastające koszty robocizny i materiałów.

Najważniejsze dwa wnioski, które wynikają z przykładu Toyoty, to fakt, iż wdrożenie strategii jako systemu działań jest możliwe w każdych warunkach oraz to, że musi ona stanowić system, a nie zbiór nie powiązanych ze sobą akcji.

Pierwszy wniosek może wydawać się mało wiarygodny, ale Toyota udowodniła jego słuszność dzięki

z General Motors, które dało początek słynnej fabryce NUMMI (New United Motors Manufacturing Inc.) we Fremont (Kalifornia). Fabryka została zamknięta przez GM w 1982 roku m.in. z następujących powodów: absencja pracowników na poziomie 20%, 800 skarg i procesów rocznie, nagminne picie alkoholu i zażywanie narkotyków podczas pracy, bijatyki i kradzieże, dzikie strajki, niska jakość produkcji i dramatycznie wysokie koszty. Obrazek skądinąd znany polskiej gospodarce i bynajmniej nie rzadki w świecie. W 1983 roku Japończycy przejęli fabrykę i zgodzili się dobrać pracowników spośród poprzednio zatrudnionych wymagając od nich gotowości do rzetelnej współpracy. A potem sukcesywnie, krok po kroku, zaczęli wdrażać wypracowany przez Toyotę system redukcji kosztów. Struktura organizacyjna została ogromnie uproszczona, a główny nacisk położono na koordynację pracy zespołów, nie zaś na budowanie hierarchicznych imperiwów funkcjonalnych. Pracownicy produkcyjni działają w zespołach 7-8-osobowych; cztery takie zespoły tworzą grupę z liderem na czele. Obowiązuje systematyczna rotacja pracowników, a liczbę kategorii zawodowych zredukowano z 80 do 3 (pracownik produkcyjny, pracownik utrzymania ruchu, pracownik narzędziowy). Pracę technologów warsztatowych przejęli szeregowi pracownicy; spotykając się na sesjach próbują usprawnić nawet najdrobniejsze rzeczy, na przykład starają się skrócić drogę ze stanowiska pracy do magazynku narzędzi. Każde stanowisko jest wyposażone w przycisk służący do sygnalizowania problemu jakościowego (andon) światełkiem lub muzyką. Lider i pracownicy mający akurat wolny czas reagują na sygnał spiesząc z pomocą. Jeśli defektu nie da się usunąć, taśma staje (na początku taśma była zatrzymywana przeciętnie 200 razy w ciągu zmiany, tzn. 25 razy na godzinę!). Wprowadzono kanban, skrócono czas przestawiania maszyn, ustawiono je w kształt litery „U”, dano pracownikom uprawnienia i odpo-

tycznego przeglądu i usprawniania każdej detalooperacji, eliminacji strat i redukcji kosztów materiałowych, technicznych, osobowych, poprawy jakości. Dziś NUMMI produkuje najlepsze jakościowo samochody amerykańskie i ma najlepsze w amerykańskim przemyśle samochodowym relacje między pracownikami oraz pomiędzy związkami i kadłą kierowniczą. Obecną sytuację w NUMMI tak scharakteryzował jej dyrektor, Tatsuro Toyoda: *„Nasza fabryka jest inna. Różnice są praktycznie niedostrzegalne z punktu widzenia procesu produkcji, ale nasza filozofia i techniki działania są inne. Nacisk został przesunięty z technologii na ludzi. Nie ma wątpliwości, że roboty, lasery i komputery mogą poprawić jakość i produktywność jednocześnie redukując koszty. To samo można jednak osiągnąć budując harmonijny system tworzony przez technologie i ludzi”¹⁾.*

Drugi wniosek jest oczywisty – cały zbiór prostych przeciw technik i metod redukcji kosztów jest osadzony w socjotechnicznym systemie, w którym struktura organizacyjna, normy i wartości pracowników, koncepcja marketingowa, zarządzanie personelem, są harmonijnie powiązane. Kultura organizacyjna wspiera inicjatywę oddolną, struktura organizacyjna nie blokuje jej wdrażania, koncepcja marketingowa (auta najwyższej jakości) tworzy wewnętrzną motywację, podobnie jak sprawiedliwy i przejrzysty system płac. W sumie daje to strategię działania zrozumiałą dla każdego pracownika.

Każdy z tych elementów – techniki, metody i programy – łatwo wdrożyć w dowolnej organizacji. Dopóki jednak nie stanowią one całościowej strategii działania, ich efekty będą krótkotrwałe i mizerne.

Autor jest profesorem na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego

Wiesław Rehan

Usługi szkoleniowe – rozwój instytucji

Analizując rozwój instytucji z punktu widzenia marketingu usług szkoleniowych można założyć szerszy bądź węższy zakres tego pojęcia. W artykule przyjęto szerokie rozumienie marketingu z ekspansywnym charakterem jego funkcji zewnętrznych i wewnętrznych. Dzięki konsekwentnie rynkowej orientacji w postrzeganiu instytucji szkoleniowej można ją traktować jako podmiot działania gospodarczego nastawiony na zysk.

Analiza marketingu usług szkoleniowych w kontekście rozwoju instytucji musi uwzględniać podział na funkcje wewnętrzne i zewnętrzne. W przypadku pierwszym wyróżnić można funkcje:

- informacyjne,
- inspirujące,
- konsolidujące,
- efektywizujące,
- kontrolne.

W przypadku drugim na szczególną uwagę zasługują funkcje:

- informacyjne,
- promocyjne,
- badawcze,
- środowiskowe,
- zabezpieczające.

Stymulacja zmian wewnątrzorganizacyjnych

Zespół doświadczeń płynących z pełnienia funkcji wewnętrznych i zewnętrznych modyfikuje bądź zupełnie zmienia treść, struktury i me-

chanizmy działania. Dążenie do rozwoju instytucji nakazuje stałą dbałość o progresywny charakter jej aktywności. Dlatego dynamika działalności marketingowej musi znaleźć odzwierciedlenie w całości zmian wewnątrzorganizacyjnych. Strategii sprzedaży i poprawie miejsca zajmowanego na rynku powinny być podporządkowane wszelkie przedsięwzięcia podejmowane przez instytucje szkoleniowe typu komercyjnego.

Orientacja na wynik finansowy nie zmniejsza jednak roli funkcji pozakonomicznych. Przeciwnie, to właśnie troska o stabilność ekonomiczną zmusza do dbałości o stan własnej kadry, jej poziom ogólny oraz profesjonalizm działania. Sprzyja także poszerzeniu kontaktów badawczych, organizowaniu seminariów, wspieraniu inicjatyw wydawniczych, tworzeniu rad naukowych bądź innych ciał doradczych o mniej lub bardziej trwałym charakterze.

Wzajemny układ „marketing – rozwój instytucji” wytwarza system interakcji wewnątrzorganizacyjnych, których efektywne wykorzystanie należy do najtrudniejszych zadań. Trudności wynikają ze skłonności do inercji oraz ucieczki od innowacyjności narzucanej przez rynek. Przelamywanie pojawiających się barier w dużej mierze zależy od systemu motywacji pracowników oraz umiejętności wzbogacania wiedzy i podwyższania kwalifikacji członków zespołu.

Stymulacja prac programowych i pedagogicznych

Rynek stawia instytucjom szkoleniowym określone wymagania. Ich stałym elementem jest żądanie coraz lepszej jakości oraz przystosowania do potrzeb odbiorcy. Umiejętność dostrzeżenia aktualnych i nadchodzących tendencji na rynku usług szkoleniowych jest podstawą powodzenia prowadzonej działalności. Z tego właśnie punktu widzenia zasadniczo odmienne od tradycyjnego musi być spojrzenie na wzajemne relacje poszczególnych struktur organizacyjnych instytucji szkoleniowych. Nie do pomyślenia jest istnienie części organizacyjnych nie podporządkowanych aktualnej i perspektywicznej strategii marketingowej rozumianej najszerszej. Zarówno prowadzenie prac programowych, jak i ich realizacja muszą opierać się na sytuacji istniejącej na rynku. Więcej, powinny być tworzone, testowane i kontrolowane z punktu widzenia ich rynkowej wartości.

Inspiracja i realizacja badań

Potrzeby związane z funkcjonowaniem działu marketingu wymagają prowadzenia konkretnych badań, które mogą być realizowane także siłami wewnętrznymi. Te dwie funkcje – generowanie potrzeb ba-

dawczych oraz ich empiryczna weryfikacja – stanowią o nowoczesności i efektywności całej instytucji. Można być pewnym, że należą one do najważniejszych parametrów oceny komercyjnych instytucji szkoleniowych.

Inspiracja badań polega na:

- wyszukiwaniu rynków potencjalnie atrakcyjnych w celu empirycznej ich weryfikacji;
- poszukiwaniu nowych możliwości ekspansji na rynkach podlegających już eksploracji;
- wskazywaniu obiektów i sfer aktualnej oraz możliwej konkurencji;
- poznawaniu motywacji klientów indywidualnych i zbiorowych;
- dokonywaniu analizy podaży usług szkoleniowych.

Realizacja badań polega natomiast na:

- przygotowaniu koncepcji i narzędzi badania;
- przeprowadzeniu badań pilotażowych oraz opracowaniu raportu wstępnego;
- weryfikacji wstępnych założeń, ustaleniu ostatecznej wersji narzędzi, przeprowadzeniu badań;
- analizie danych i opracowaniu raportu końcowego.

Powstanie i rozwój usług doradczych

Każda sprawnie działająca instytucja szkoleniowa ma możliwość prowadzenia usług doradczych. Są one naturalnym dopełnieniem aktywności szkoleniowej, a w myśl niektórych poglądów – zasadniczym powodem ich organizowania. Stwarzanie wrażenia niedosytu wiedzy staje się niekiedy wyrafinowanym sposobem „napędzania” klientów i polepszania finansowej efektywności instytucji.

Równoczesne prowadzenie marketingu usług szkoleniowych i doradczych znakomicie podwyższa wykorzystanie istniejących możliwości, sprzyja bezpośredniej korelacji i stymulacji działań. Im większa różnorodność programowa i im lepsze możliwości marketingu w docieraniu do rozmaitych środowisk klientów, tym rozleglejsze perspek-

tywy przed rozwojem usług doradczych.

Jednoczesne prowadzenie usług doradczych ma jeszcze przynajmniej jedną zaletę. Wszelkie akty zorientowane na prowadzenie badań i analiz rynku usług szkoleniowych mogą być wykorzystane przy promocji usług doradczych, a nabyte i stale wzbogacane doświadczenia – dodatkowo spożytkowane w działalności szkoleniowej.

Rozwój kontaktów instytucjonalnych

Nie można prowadzić długo działalności szkoleniowej poza układem współpracujących instytucji. Samotność na rynku wcześniej czy później prowadzi do negatywnych skutków. Im więcej instytucji gotowych do współpracy oraz im większy potencjał będący w ich dyspozycji, tym lepsza sytuacja danej placówki szkoleniowej. Umiejętne korzystanie z uzupełniających możliwości rynkowych partnerów pozwala uniknąć wielu trudnych sytuacji występujących w toku aktywności marketingowej, programowej bądź dydaktycznej. Nakłady związane z podtrzymywaniem dobrych kontaktów zwracają się niemal zawsze. Rzeczywiste świadczenia na rzecz innych podmiotów szkoleniowych wraz z przyjaznymi gestami stanowią inwestycje o najmniejszym stopniu ryzyka. Rzetelność i dobra opinia niemal zawsze przynoszą pożądane rezultaty. Dopracowanie się silnej pozycji etycznej pozwala na wybrnięcie z kłopotów, których nie można przewidzieć. Nietrudno przy tym o obliczenie rzeczywistych profitów finansowych. Wynikają one z wzajemnego przekazywania sobie klientów, których potrzeb nie można zaspokoić własnymi siłami, ze wspólnego prowadzenia określonych przedsięwzięć w celu obniżenia kosztów własnych oraz z poszerzenia skali działania, potrzeby badań rynku usług szkoleniowych czy też opracowywania programów, materiałów dydaktycznych lub dokształcania kadr wykładowców.

Tworzenie zewnętrznego obrazu instytucji

Praca w tym aspekcie aktywności marketingowej obejmuje kontakty z:

- środkami masowego komunikowania;
- wyspecjalizowanymi agendami reklamowymi, informacyjnymi i usługowymi;
- innymi podmiotami szkoleniowymi;
- środowiskami naukowymi i opiniotwórczymi;
- organizacjami społeczno-gospodarczymi i politycznymi;
- wybranymi środowiskami klientów oraz głównymi instytucjonalnymi odbiorcami usług;
- sponsorami krajowymi i zagranicznymi;
- instytucjami zagranicznymi mającymi wpływ na rozdział środków pomocowych oraz dostęp do najnowszych osiągnięć marketingowych, programowych i dydaktycznych;
- wiodącymi zagranicznymi szkołami biznesu.

W sensie merytorycznym wszelkie kontakty zewnętrzne oraz aktywność wewnątrzorganizacyjna powinny prowadzić do:

- stworzenia wewnętrznego ładu kulturowego postrzeganego jako *image* instytucji;
- wypracowania systemu wartości wyróżniającego daną instytucję na rynku usług szkoleniowych;
- powstania know-how instytucji szkoleniowej, dopracowania specyfiki marketingowej, programowej i dydaktycznej;
- środowiskowej i instytucjonalnej aprobaty wyrażonej wysokim miejscem w rozmaitych rankingach prowadzonych zarówno przez odbiorców i dostawców usług, jak i instytucje wspomagające powstawanie i rozwój rynku szkoleniowego.

Marek Żytniewski

Bony skarbowe

W państwach rozwiniętych gospodarczo specjalne służby obracają środkami finansowymi przedsiębiorstw dbając nie tylko o minimalizację kosztów finansowych, ale również inwestując wolne środki, między innymi na rynku pieniężnym i kapitałowym. Zdarzają się przypadki, kiedy zysk osiągnięty ze statutowej działalności przedsiębiorstwa jest mniejszy od zysku z obrotu na rynkach finansowych. Myślę, że z czasem podobna sytuacja będzie miała miejsce również w Polsce. Występują już pierwsze „jaskółki” sygnalizujące powstawanie rynku finansowego. Pojawiają się na nim nowe instrumenty. Jednym z nich są bony skarbowe.

6 maja 1992 roku minął rok od momentu, gdy bony skarbowe pojawiły się na polskim rynku pieniężnym. Za pomocą tych bonów finansuje się przejściowy niedobór środków w budżecie państwa.

W zależności od tradycji i stopnia rozwoju rynku finansowego, udział w przetargach jest ograniczony do wyselekcjonowanych podmiotów (np. Francja) lub możliwy dla wszystkich inwestorów (np. USA).

W Polsce do przetargów bonów skarbowych dopuszczone są wszystkie podmioty na równych prawach. Mogą brać w nich zatem udział przedsiębiorstwa, a nawet osoby fizyczne.

Czy jednak zachęcanie przedsiębiorstw do inwestowania w bony jest zasadne? Powszechnie panuje przecież opinia o niezwykle trudnej

sytuacji finansowej przedsiębiorstw w związku z zatorami płatniczymi. Okazuje się jednak, że takie generalne opinie nie odnoszą się do wszystkich przedsiębiorstw. Jest grupa przedsiębiorstw, które inwestują w bony skarbowe. Fakt, że jest ona tak niewielka wynika, jak się zdaje, w dużej mierze z niezajomości tego instrumentu.

Na podstawie zarządzenia nr 60 Ministerstwa Finansów z dnia 31 grudnia 1991 roku w sprawie emisji bonów skarbowych (Dz.Urz. Min.Fin. nr 1 poz. 2 z 1992 r.) emitowane są bony wartości nominalnej 100 mln zł., 1 mld zł i 10 mld zł. Bony emitowane są na okres 4, 8, 13, 26 i 52 tygodni i sprzedawane na przetargach.

Bony skarbowe sprzedawane są z dyskontem. Ten sposób sprzedaży i ustalanie dochodu z bonów jest z punktu widzenia inwestorów niesłychanie istotny. Oznacza on bowiem pewność dochodu z inwestycji w momencie jej dokonania. Wiąże się to z pewnym ryzykiem. Przy gwałtownie rosnącej inflacji można na takiej inwestycji relatywnie stracić. Ryzyko to występuje jednak po stronie inwestora i budżetu. Przy obniżeniu inflacji i stopy oprocentowania lokat inwestor otrzymuje „dodatkowe” zyski. Jest to jedyna, znana mi obecnie, lokata o stałej, określonej w momencie dokonania inwestycji, stopie oprocentowania.

Rentowność lokat w bony skarbowe w maju bieżącego roku przedstawia tabela 1.

Dyskonto bonów skarbowych ustalane jest na przetargach. Instrument ten został tak skonstruowany, że ustalenie dyskonta ma w pełni rynkowy charakter. Przetargi bonów odbywają się co tydzień, w poniedziałki. Do godziny 12.00 Narodowy Bank Polski, który jest agentem emisji i organizatorem przetargów, zbiera oferty na dany przetarg. Potencjalny inwestor składając ofertę zgłasza wartość nominalną bonów, które chce kupić oraz proponowaną przez siebie cenę zakupu, po której, w przypadku akceptacji oferty, zostaje zawarta transakcja. Od 1 stycznia 1992 roku liczbę ofert, jaką może zgłosić jeden inwestor na dany rodzaj bonu na jednym przetargu, ograniczono do pięciu. Inwestorzy składający oferty wartości nie wyższej niż 10 mld zł mogą dokonać zakupu po średniej ważonej cenie z przetargu.

Zebrane oferty porządkowane są od najlepszej do najgorszej proponowanej ceny zakupu i przesyłane do Ministerstwa Finansów. Tu podejmuje się decyzje, które oferty będą przyjęte, a które nie. Na decyzje

TABELA 1. RENTOWNOŚĆ LOKATY W BONACH SKARBOWYCH – średnie wyniki z przetargów w maju 1992 r.

rodzaj bonu	cena za 100 mln zł	zysk w mln zł	rentowność w skali roku
8-tygodniowy	93.7	6.3	43.4%
13-tygodniowy	89.6	10.4	45.9%
26-tygodniowy	80.2	19.8	48.8%
52-tygodniowy	65.3	34.6	52.4%

mają wpływ: zgłoszony na przetargu popyt, zaproponowane ceny oraz wielkość aktualnych potrzeb w zakresie finansowania wydatków budżetowych określonych w ofercie zakupu.

Informacje o zaakceptowaniu zgłoszonej oferty przesyłane są do inwestorów następnego dnia po przetargu. W ciągu następnych trzech dni należy uiścić zapłatę za bon, przy czym pierwszego dnia płatności zapłata wynosi tyle, ile zgłoszono w ofercie. Każdego następnego dnia dyskonto jest zmniejszane o 1/3 swojej wielkości. Jeśli nie dojdzie do zapłaty za bony, niesolidny inwestor na rok wykluczony jest z przetargów.

Wypuk bonów następuje po upływie okresu, na jaki zostały kupione. Dniem wykupu jest środa. Ponieważ pierwszym dniem zapłaty za bony również jest środa, jest możliwy zakup „nowych” bonów ze środków uzyskanych z wykupu „starych”.

Do 1 stycznia 1992 roku istniała możliwość wykupu bonów przed terminem tzw. ich zapadalności. Obecnie nie ma takiej możliwości ze względu na rozwój rynku wtórnego, który przez poprawę płynności tej lokaty powiększa jej atrakcyjność. Rynek wtórny bonów organizuje Narodowy Bank Polski (oferty kupna i sprzedaży w „Telegazecie” str. 705)

TABELA 2. Oferty zakupu inwestorów pozabankowych według wartości nominalnej (w mld zł)

rodzaj bonu	1991 r. (V-XII)	1992 r. (I-V)
Ogółem		
- złożone	8880.4	2422.4
- zaakceptowane	5478.4	2052.3
4-tygodniowe		
- złożone	6735.3	-
- zaakceptowane	3981.0	-
8-tygodniowe		
- złożone	1848.7	1055.3
- zaakceptowane	1206.5	892.2
13-tygodniowe		
- złożone	-	731.0
- zaakceptowane	-	604.2
26-tygodniowe		
- złożone	296.4	636.1
- zaakceptowane	290.9	555.9
52-tygodniowe		
- złożone	-	30.0
- zaakceptowane	-	30.0

i Polski Bank Rozwoju (oferty zakupu i sprzedaży w „Rzeczpospolitej”).

Czynności związane z zakupem i wykupem bonów skarbowych (składanie ofert zakupu, zapłata za bony

i ich wykup) dokonywane są w oddziale okręgowym NBP.

Informacje o przetargach podaje „Rzeczpospolita” i „Nowa Europa” w każdy wtorek.

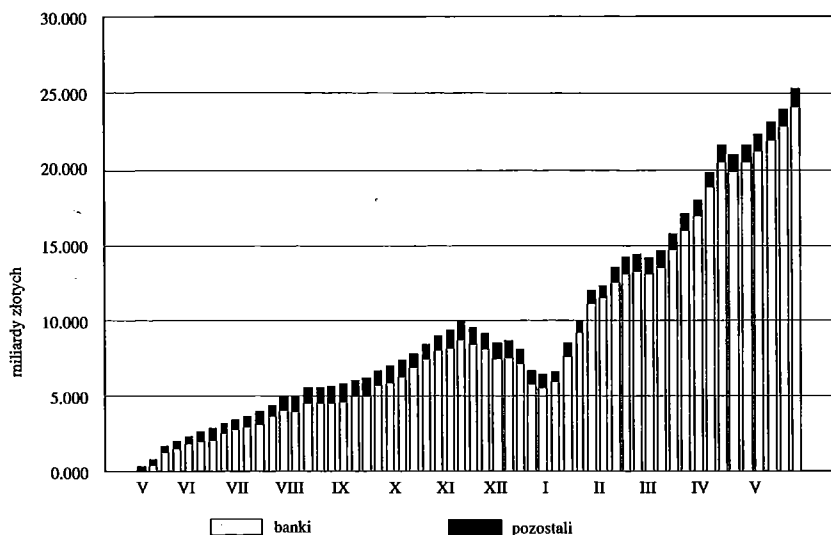
Udział zadłużenia inwestorów pozabankowych w zadłużeniu ogółem w bonach skarbowych, który był dość poważny w II i III kwartale ubiegłego roku, zmniejszył się istotnie w ostatnim kwartale roku ubiegłego i w pierwszym kwartale roku bieżącego. Tendencje te jeszcze lepiej można zaobserwować na rysunku 1.

Fakt ten jednak wynika z jednej strony ze znacznego wzrostu popytu na bony skarbowe ze strony sektora bankowego, a z drugiej strony ze zmiany w polityce sprzedaży bonów. W 1991 roku sprzedawane były bony 4- 8- i 26-tygodniowe. W roku bieżącym zrezygnowano ze sprzedaży bonów 4-tygodniowych i rozpoczęto sprzedaż bonów 13- i 52-tygodniowych. Tymczasem, jak pokazuje tabela 2, w roku ubiegłym popyt ze strony inwestorów pozabankowych koncentrował się głównie na bonach 4-tygodniowych.

Jest jednak godne podkreślenia, że grupa inwestorów pozabankowych potrafiła się znaleźć w nowej sytuacji i inwestuje we wszystkie rodzaje bonów (nie tylko te o najkrótszym terminie wykupu). W 1992 roku w przetargach wzięło udział 77 inwestorów z sektora pozabankowego, z tego 35 przedsiębiorstw.

Reasumując, wydaje się, że przedsiębiorstwa i inne podmioty sektora pozabankowego w ramach prowadzonej gospodarki finansowej powinny brać poważnie pod uwagę możliwość lokaty posiadanych środków w bony skarbowe. Trwają obecnie prace nad usprawnieniem rynku wtórnego dla tego instrumentu. Po ich zakończeniu lokaty w bony skarbowe powinny się stać jeszcze atrakcyjniejsze.

RYСУNEK 1. Inwestycje w bonach skarbowych sprzedanych na przetargach (maj 1991 – maj 1992)



Autor jest zastępcą dyrektora Departamentu Polityki Finansowej i Analiz Ministerstwa Finansów.

Tadeusz Waśniewski, Zbigniew Miklewicz

Analiza papierów wartościowych – akcje

Podobnie jak w przypadku obligacji, zakup lub rezygnacja z zakupu, zatrzymanie lub sprzedaż akcji tworzą sytuacje decyzyjne związane z inwestowaniem kapitału. Jednym z podstawowych zadań analizy akcji jest więc stworzenie podstaw informacyjnych w procesie decyzyjnym, szczególnie co do korzyści ekonomicznych wynikających z rozpatrywanych możliwości wyboru. Ponadto bardzo istotnym przedmiotem analizy jest określenie optymalnego momentu zakupu czy sprzedaży akcji (*timing*).

Analiza poszczególnych transakcji inwestycyjnych dokonywana jest za pomocą trzech głównych instrumentów metodycznych:¹⁾

- analizy fundamentalnej;
- analizy technicznej;
- analizy *random-walk*.

Analiza fundamentalna obejmuje wiele metod określania „prawdziwej”, „wewnętrznej” wartości akcji (*intrinsic value*). Wartość ta nie powinna być utożsamiana z kursem giełdowym, będącym w dużej mierze wynikiem relacji podaży i popytu w danym momencie (czynniki koniunkturalne, polityczne, branżowe i inne). W analizie fundamentalnej przyjmuje się założenie, że dominującym motywem postępowania inwestorów jest maksymalizacja dochodów oraz fakt, że odchylenia między wewnętrzną wartością akcji a kursem giełdowym stanowią pod-

stawę decyzji inwestycyjnej. W konsekwencji kurs giełdowy powinien zbliżać się do wewnętrznej wartości akcji wraz z rozpowszechnianiem się informacji o prawdziwej wartości akcji.

W ramach analizy fundamentalnej wykorzystywane są metody oceny na podstawie wartości majątku firmy oraz jej dochodowości²⁾. W pierwszej z nich zakłada się szczególnie zainteresowanie inwestora wartością likwidacyjną oraz stałością wartości przedsiębiorstwa (zwłaszcza w warunkach inflacji). Wartość likwidacyjna rozumiana jest jako suma przychodów z poszczególnych elementów majątku otrzymanych w wyniku likwidacji (sprzedaży przedsiębiorstwa). Element ten odgrywa rolę wobec planów przejęcia spółki lub jej podziału zarówno z przyczyn subiektywnych (decyzja właścicieli dyktowana motywem zysku), jak i obiektywnych (wpływ konkurencji). W warunkach wysokiej inflacji inwestor zwraca dodatkowo szczególną uwagę na pewność (stabilność finansową) lokaty na tle procesów deprecjacji kapitału. Stąd też wynika duże znaczenie substancji firmy w sensie jej wartości reprodukcyjnej, tj. sumy cen odtworzenia poszczególnych składników majątku. Inwestor akceptuje w tej sytuacji jedynie takie przypadki, w których tempo przyrostu majątku jest wyższe niż stopa inflacji.

Formalnym wyrazem wyceny akcji na podstawie substancji firmy

są kursy bilansowe. Jeżeli podstawą określenia kursu jest bilans roczny, należy mówić o nominalnym kursie bilansowym obliczonym według wzoru (NBK):

$$NBK = \frac{\text{kapitał własny} \times 100}{\text{kapitał akcyjny}}$$

W innych wariantach majątek firmy może być wyceniany w cenach likwidacji, odtworzenia (przy uwzględnieniu „cichych rezerw” i innych). Pozwala to na obliczenie dalszych kursów bilansowych.

Drugi kierunek wyceny akcji w analizie fundamentalnej, opierający się na dochodach z kapitału (*stock valuation theory*) napotyka większe problemy metodyczne, a co za tym idzie, prezentowany jest w wielu zróżnicowanych i często sprzecznych wariantach. Główny dylemat tej koncepcji zawiera się w pytaniu, czy podstawowym celem inwestora jest dążenie do osiągnięcia możliwie wysokiego strumienia bieżących dochodów (dywidend), czy też dochodów kapitałowych w postaci wzrostu kursu akcji. Ponadto pojawia się problem, która z wielkości: dywidenda, zysk netto czy *cash-flow* powinna stać się podstawą oceny bieżących korzyści finansowych³⁾. Analiza akcji polega zazwyczaj na badaniu przeszłości (bilans, rachunek wyników, analiza progowa zysku, rachunki przepływu kapitału) oraz projektowaniu istotnych parametrów na przyszłość. Powoduje to pojawienie się całego kompleksu problemów

metodycznych prognozy ekonomicznej, które w przypadku analizy akcji poszerzone są dodatkowo o czynniki niestabilności rynku kapitałowego. Przedstawione bez jednoznacznej odpowiedzi pytania stały się przyczyną powstania całego spektrum modeli i wariantów analiz. Główne kierunki tej analizy wyznaczają: model dywidend i model kapitałowy. Godny uwagi jest tu fakt, że obydwa mogą być włączone do kanonu nowoczesnych rachunków inwestycyjnych, wykorzystujących metodę wewnętrznej stopy zwrotu oraz końcowej wartości kapitałowej⁴.

Celem *stock valuation theory* jest wycena akcji oraz prognoza ich kursów, szczególnie dla dużych spółek kapitałowych. Przyjmuje się, że różnicowanie wariantów jest obiektywne i tym samym mogą być one stosowane równolegle. Kolejnym założeniem jest teza, że inwestor kieruje się tylko celami dochodowymi, a takie jak fuzja, likwidacja, opanowanie władz spółki i inne nie mają znaczenia operacyjnego. Menedżerowie firmy kierują się motywem wzrostu rynkowej wartości spółki i jej pozycji na rynku. W tej sytuacji kurs giełdowy jest maksymalizowany jako główny cel zarządzania. Wyraża on również oczekiwania finansowe właścicieli.

Przy wykorzystaniu podejścia metodycznego, nawiązującego do wewnętrznej stopy zwrotu, stosuje się następujące wskaźniki oceny akcji:

$$\text{price earnings ratio} = \frac{K_0}{Z_n} = \frac{\text{kurs giełdowy}}{\text{zysk netto}} \quad (P/E)$$

$$\text{price cash flow ratio} = \frac{K_0}{C-F} = \frac{\text{kurs giełdowy}}{\text{cash flow}}$$

$$\text{earnings per share} = \frac{Z_n}{\text{przeciętna liczba akcji}} = \frac{\text{zysk netto}}{\text{przeciętna liczba akcji}}$$

$$\text{cash flow per share} = \frac{C-F}{N} = \frac{\text{cash flow}}{\text{przeciętna liczba akcji}}$$

$$\text{dyvidend per share} = \frac{P}{N} = \frac{\text{dywidenda}}{\text{przeciętna liczba akcji}}$$

Na szczególną uwagę zasługują dwa pierwsze wskaźniki. Ilustrują one liczbę okresów, w których nastąpi odtworzenie wartości rynkowej akcji. Odwrotność P/E, przy założeniu stałego poziomu zysku netto, może być utożsamiana z wewnętrzną stopą zwrotu, przy której suma zdyskontowanych zysków odpowiada wartości rynkowej akcji. Wielkość ta staje się podstawą porównań z alternatywnymi wskaźnikami rentowności (zwrotu) przy innych kierunkach inwestowania (np. oprocentowanie efektywne w przypadku obligacji, IRR przy inwestycjach materialnych). Jeżeli wymienione wartości są wyższe niż odwrotność P/E, to inwestowanie w takie akcje jest niekorzystne ekonomicznie. Przy rozpatrywaniu różnych rodzajów akcji akceptowane są te, w których P/E przy danym oczekiwanym poziomie zysku jest najniższy.

Głównym problemem informacyjnym staje się tu jednak trafne określenie przyszłych, spodziewanych zysków firmy. Wymienione wskaźniki mogą być zilustrowane praktycznie na przykładzie firmy Jean Pascale AG.

Zestawienie wskaźników analizy akcji firmy Jean Pascale AG

Lp.	Wyszczególnienie	1989	1990
1.	Kurs maksymalny /kurs minimalny (DM)	400/390	560/350
2.	Earnings per share (DM)	19,60	36,30
3.	Price-earnings-ratio (max/min)	18,5/18,1	14,0/8,8
4.	Cash flow per share (DM)	44,60	79,50
5.	Price-cash flow-ratio (max/min)	9,0/8,7	7,0/4,4
6.	Dividend per share (DM)	10,00	12,00
7.	Kapitalizacja giełdowa akcji (min. DM) na 30.12.	94,80	123,60

Model odzwierciedlający kryterium wartości kapitałowej może być przedstawiony na najprostszym przykładzie firmy finansowanej tylko kapitałem własnym, której zysk (Z) przeznaczony jest wyłącznie na dywidendę (D). Moment wyceny rynkowej akcji t=0 następuje nie-

zwłocznie po wypłacie dywidendy za okres poprzedni. Należy określić wartość kapitałową jednej akcji (V^N) przy założeniu okresu inwestowania od t=0 do t=n oraz wysokości kursu giełdowego w momencie t=0 na poziomie P₀ i t=n w wysokości P_n. V^N obliczone jest według wzoru:⁵⁾

$$V^N = -P_0 + \sum_{t=1}^n Z_t q^{-t} + P_n q^{-n}$$

gdzie:

$$q = 1 + k$$

k – czynnik dyskontujący (rynkowa cena kapitału).

Dalszym rozwinięciem tego podstawowego i uproszczonego modelu są warianty zakładające bardziej idealistycznie różne stopnie „lewarowania” kapitału (oddziaływania dźwigni finansowej), tezauryzacji zysku, inflacji oraz skłonności do ryzyka.

W drugim z głównych kierunków analizy akcji – analizie technicznej – pomijany jest problem „prawdziwej” wartości akcji. Rozwój kursów prognozowany jest jedynie na podstawie informacji giełdowych. Zakłada się przy tym, że poza fazami krótkookresowych wahań kursy kształtują się zgodnie z pewnymi powtarzającymi się trendami, oraz że zmiany trendu mogą być ilustrowane graficznie (*charts*). W analizie technicznej nie neguje się wartości poznawczej analizy fundamentalnej, ale jednocześnie nie wykorzystuje się wyprowadzanych w niej wniosków jako podstawy podejmowania decyzji. Głównym celem analizy technicznej jest określenie najkorzystniejszego momentu kupna (sprzedaży) akcji. Podstawy analizy technicznej zostały opracowane przez naukowców amerykańskich: Dowa, Hamiltona i Rheę⁶. W analizie zakłada się występowanie na giełdzie następujących trendów:

- major trend;
- secondary trend;
- tertiary trend.

Major trend ma charakter długookresowy (minimum 1 rok) i pozwala na określenie głównych ten-



dencji wzrostowych (hossa) i spadkowych (bessa). Wyznacza on zachowania inwestorów dążących do długookresowej, pewnej lokaty kapitału.

Secondary trend jest reakcją rynku na hossę lub bessę. Trwa on z reguły od kilku tygodni do kilku miesięcy i przebiega odwrotnie niż *major trend*. W rezultacie pozwala to na rekompensatę około 2/3 utraconych lub uzyskanych korzyści w momencie hossy lub bessy.

Tertiary trend ma charakter krótkoterminowy i najczęściej jest początkiem nowego cyklu długookresowego. Pomiar trendu odbywa się za pomocą indeksów giełdowych (Dow-Jones, FAZ, DAZ, Nikkei).

Instrumentem pomocniczym w analizie technicznej są diagramy, ilustrujące poziom kursów oraz ich zmienność w czasie na tle obrotów giełdy. Na tej podstawie podejmowane są próby konstrukcji typowych dla giełdy cykli (*pattern*) oraz prognozowania rozwoju kursów. Niewątpliwie metoda ta obciążona jest wieloma niedoskonałościami i stąd w ostatnim okresie dąży się do jej zintegrowania z innymi metodami analizy akcji, szczególnie analizy fundamentalnej.

W trzecim kierunku analizy – modelu random-walk – nawiązuje się do metod stochastycznych i przedstawia kształtowanie kursów akcji jako specyficzny proces stochastyczny (*random-walk*). Pomimo prób empirycznych badań w tym zakresie w USA i RFN teoria ta wzbudza nadal wiele kontrowersji, a jej założenia sprawdzają się jedynie

przy krótkookresowej prognozie kursów. Dyskusja na ten temat nie została jeszcze zakończona i wiąże się z dalszymi zasadniczymi pytaniami, szczególnie o racjonalność decyzji podejmowanych na giełdzie i generalną efektywność giełdy jako regulatora gospodarki.

Przedstawione w zarysie kierunki analizy akcji opierają się na różnych, często wykluczających się założeniach wstępnych. Jednakże dotychczasowa praktyka potwierdza ich przydatność w przygotowaniu decyzji inwestora. Stopień przydatności przedstawionych metod analizy akcji jest niewątpliwie uzależniony od konkretnych sytuacji decyzyjnych, od charakteru inwestora (inwestorzy instytucjonalni, prywatni, aktywni, pasywni i inni), a co za tym idzie, od ich indywidualnych celów inwestycyjnych, determinujących zachowanie na rynku. Podobnie jak w przypadku wszystkich rachunków inwestycyjnych – nie można opierać się tu na jednym uniwersalnym kryterium wyboru.

Autorzy są pracownikami naukowymi Uniwersytetu Szczecińskiego

- 1) Por. R. BUCHNER, Grundzüge der Finanzanalyse, Vahlen Verlag, München 1987, s.221.
- 2) Por. R. KIENAST, Aktienanaly, Möglichkeiten rationeller Anlageentscheidungen, Bern-Frankfurt 1976, s.143.
- 3) Por. G. ALTROGGE, Investition, Oldenbourg Verlag, München, 1988, s.310.
- 4) Por. Vereins-und Westbank AG, Hamburg Unternehmensanalyse – Jean Pascale AG, Hamburg 1991, s.2.
- 5) Por. R. BUCHNER, praca cyt., s.226.
- 6) Por. R. RHEA, The Dow Theory, Colorado Springs, 1959, s.12-15.



W Instytucie Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego przeprowadzono badania pilotażowe nad zachowaniem się przedsiębiorstw we wstępnej fazie prywatyzacji. Przeprowadzono monitoring na próbie trzydziestu byłych przedsiębiorstw państwowych zlokalizowanych głównie w czterech dużych aglomeracjach, tj. w Łodzi, Gdańsku, Bydgoszczy i Szczecinie.

■ Dominującą formą organizacyjno-prawną przekształceń w badanej grupie przedsiębiorstw są spółki akcyjne (63%), mniejszą grupę stanowią spółki z o.o.; w zbiorowości tej grupą dominującą (58%) były przedsiębiorstwa, w których kapitał założycielski przekraczał wymagane 20%.

■ W badanej zbiorowości do powstałych przedsiębiorstw (spółek) przystąpiło ponad 80% uprawnionych pracowników, przy czym dominującą grupą były przedsiębiorstwa, w których udział załogi wynosił 90% i więcej. Świadczy to o zainteresowaniu zatrudnionych przejmowaniem własności i o ich skłonności do inwestowania na własny rachunek, a więc można mówić o tworzeniu się indywidualnego lokalnego rynku kapitałowego. Jest to jednak rynek o pewnej specyfice związanej z ogólną sytuacją gospodarczą kraju i społeczeństwa, którego utrwalenie i rozwój wymaga działań wspierających;

■ W badanym przedziale czasu 50% rozpatrywanych przypadków było wspomaganym systemami umożli-

Bogdan Nogalski

Prywatyzacja – pierwsze obserwacje

owników. Głównie dotyczyło ono pożyczek dla pracowników i odpisów z zysku na fundusze specjalne (socjalne). Te ostatnie wynikały z chęci wykorzystania obowiązujących przepisów prawa.

■ Jest symptomatyczne, że w procesie przekształceń respektowana była zasada ciągłości zarządzania; dotychczasowi dyrektorzy przedsiębiorstwa państwowego zostają członkami zarządu tworzących się spółek. Taka reguła miała miejsce w 100% badanych przypadków.

■ Rozpatrywane przekształcenia własnościowe powinny być związane z kompleksową modyfikacją struktur organizacyjnych. W badanej zbiorowości potwierdza się fakt odrębnego traktowania zmian własnościowych i organizacyjnych; te ostatnie odrzucane są na dalszy plan i zakłada się, że nowa formuła organizacyjno-prawna firmy może być skuteczna przy zachowaniu warunków organizacyjnych i zarządczych.

■ W badanej grupie ponad 70% przebadanych podmiotów gospodarczych nie dokonało istotnych zmian swej dotychczasowej formuły działalności gospodarczej, a ponad 60% nie zmieniło swojego zakresu działalności zachowując wszystkie dotychczasowe funkcje, w tym również nie związane bezpośrednio z prowadzonymi procesami produkcyjnymi, handlowymi, usługowymi – dotyczy to działalności socjalnej.

■ Do wyceny wartości handlowej przejmowanych przedsiębiorstw zastosowano głównie metody dochodowe (w tym zwłaszcza metodę zdyskontowanych strumieni pieniężnych) oraz metodę odtworzeniową.

■ W badanych przedsiębiorstwach podstawową formą przejmowania majątku była umowa leasingu. Wszystkie badane przedsiębiorstwa stwierdziły, że korzystną dla nich formułą jest przejmowanie majątku po zakończeniu umowy leasingowej.

■ Przystępując do zmian prawno-własnościowych 75% badanych przedsiębiorstw określiło swoje kierunki rozwoju formułując tzw. *business plan*. Należy domniemywać, że strategie opracowano przy współudziale firm konsultingowych, przy czym zakres tego udziału był bardzo zróżnicowany. W większości przypadków (55%) pomoc ta koncentrowała się na wycenie majątku. Tylko w 30% doradztwo obejmowało cały proces przygotowania i realizacji zmian prywatyzacyjnych (przekształceń własnościowych).

■ Istotną przeszkodą w sprawnej obsłudze tego procesu jest nieprzygotowanie instytucji centralnych, brak infrastruktury prawno-organizacyjnej na szczeblu władz wojewódzkich oraz niechęć i brak motywacji kadr urzędników obsługujących ten proces. Zjawisko to jest symptomatyczne i ma swoje źródła w latach minionego systemu zarządzania,

gdzie każde działanie, wykraczające poza uznane powszechnie normy, traktowane było jako niewskazane dla gospodarki i dolegliwe dla kadry urzędniczej. Należy podkreślić, że sfera motywacji urzędników może być silną barierą dla zintensyfikowanego procesu zmian struktury gospodarczej.



Z przedstawionych objawów wynika, że **prywatyzacja nie może być celem samym w sobie, lecz musi być narzędziem realnego zwiększania efektywności gospodarowania przedsiębiorstw**. Trudno też uznać prywatyzację za jedyny środek racjonalizujący działalność gospodarczą. Niepożądana jest pośpieszna i schematyczna prywatyzacja, nie uwzględniająca stanu świadomości pracowników i ich możliwości kapitałowych. Niepożądana jest też bierność i oczekiwanie na zmianę polityki państwa połączone z zaniechaniem racjonalizacji działalności gospodarczej. Prywatyzacja ma pobudzić aktywność gospodarczą kierownictwa i pracowników w kierunku restrukturyzacji i racjonalizacji prowadzonej działalności gospodarczej.

Adam Zych

Uprawnienia pozorne

Jedną z przyczyn niskiej efektywności gospodarki centralnie planowanej była charakterystyczna dla tej gospodarki rozbudowa zakresu uprawnień i przywilejów pracowniczych. Zainteresowanym rzeszom pracowniczym przynosiło to – w ostatecznym rachunku – raczej niewielką korzyść: niska efektywność gospodarki powodowała bowiem, że realna wartość większości uprawnień pracowniczych była niezbyt wysoka czy wręcz symboliczna.

W tej sytuacji konieczna jest, moim zdaniem, wszechstronna analiza istniejących uprawnień pracowniczych pod kątem ich zgodności z zasadami i celami gospodarki rynkowej.

Jednym z uprawnień pracowniczych wprowadzonych w warunkach gospodarki nakazowo-rozdzielczej i zupełnie niedostosowanym do wymagań gospodarki rynkowej jest prawo do pracy, przysługujące pracownikowi po dłuższym urlopie o charakterze okolicznościowym. Szczególne znaczenie dla jednostek gospodarczych mają tu dwa przypadki:

- urlopy wychowawcze udzielane matkom wychowującym małe dzieci (sporadycznie z urlopów tych korzystają również ojcowie, a nawet opiekunowie dziecka),
- urlopy udzielane pracownikom w związku z powołaniem ich do odbycia zasadniczej służby wojskowej.

W obydwu tych przypadkach – zgodnie z obowiązującymi przepisami – zakład pracy jest zobowiązany do zatrudnienia pracownika po zakończeniu urlopu na poprzednio zajmowanym lub równorzędnym, zwłaszcza pod względem finan-

sowym, stanowisku pracy. W warunkach gospodarki centralnie planowanej powyższe unormowanie prawne funkcjonowało w sposób niemal idealny – praktycznie nie zdarzało się, aby pracownicy kończący urlop wychowawczy czy też zasadniczą służbę wojskową mieli jakiegokolwiek trudności ze wnowieniem pracy. Przyczyny tego stanu rzeczy są aż nadto znane i dlatego ich szczegółowe omawianie w tym miejscu wydaje się raczej zbędne. Jak wiadomo, jednym z podstawowych celów realizowanej w poprzednich okresach polityki społeczno-gospodarczej było osiągnięcie stanu pełnego zatrudnienia, i to bez względu na poziom efektywności gospodarowania. Mieliśmy wówczas do czynienia z sytuacją paradoksalną: w każdym niemal przedsiębiorstwie występowały ogromne przerosty zatrudnienia, zwłaszcza w grupie pracowników administracyjno-biurowych, a mimo to te same zakłady sygnalizowały często... braki kadrowe, uzasadniając tymi brakami zakłócenia w realizacji nałożonych planów gospodarczych, w tym zwłaszcza ilościowych planów produkcji. Trudno się w tej sytuacji dziwić, że wymienione uprawnień pracownicze funkcjonowały bez zarzutu, skoro realizacja była w pełni zgodna z interesem przedsiębiorstwa, jako że łagodziła ona istniejący deficyt siły roboczej.

Zupełnie inaczej kwestia ta wygląda w warunkach gospodarki rynkowej. Doświadczenia ostatnich kilku lat dowodzą, że działające w nowych warunkach systemowych podmioty gospodarcze mają ogromne trudności z zapewnieniem miejsca pracy dla pracowników kończących urlopy o charakterze okolicz-

nościowym, a ściślej mówiąc – nie mają one na ogół dla tych pracowników żadnych propozycji konkretnej pracy. W związku z tym należy więc postawić pytanie, czy w nowych warunkach systemowych (a raczej ustrojowych) powyższe uprawnienia mają w ogóle rację bytu? Moim zdaniem odpowiedź na tak postawione pytanie jest jednoznacznie negatywna. Przeciwno utrzymaniu powyższych uprawnień przemawiają zarówno względy natury ekonomicznej, jak i społecznej.

Niedostosowanie, a nawet sprzeczność analizowanych tu uprawnień z istotą gospodarki rynkowej wydają się też aż nadto oczywiste. W przeciwieństwie bowiem do przedsiębiorstwa działającego w warunkach gospodarki centralnie planowanej, jednostka gospodarcza działająca w warunkach rynkowych nastawiona jest – najogólniej rzecz biorąc – na osiągnięcie możliwie najwyższej efektywności gospodarowania. Ściślej mówiąc, takim nadrzędnym celem działania przedsiębiorstw rynkowych jest maksymalizacja, a przynajmniej optymalizacja poziomu zysku. Nałożenie na takie przedsiębiorstwo obowiązku zatrudnienia określonej kategorii pracowników jest więc sprzeczne z celami jego działania, jako że pociąga za sobą dodatkowe koszty.

Istotnym warunkiem osiągnięcia przez przedsiębiorstwo rynkowe efektywności gospodarowania jest również duża elastyczność jego działania. W rozpatrywanym tu kontekście elastyczność ta oznacza, między innymi, dokonywanie szybkich zmian w profilu przedsiębiorstwa (uruchamianie produkcji nowych wyrobów), wdrażanie postępu tech-

nicznego, postęp organizacyjny itp. Aby przedsiębiorstwo mogło sprostać tym wymaganiom, nie może ono siłą rzeczy udzielać pracownikowi gwarancji, że po kilkuletnim urlopie okolicznościowym zostanie on ponownie zaangażowany na poprzednio zajmowanym lub równorzędnym stanowisku. Przyjęcie takiego zobowiązania, wynikające z odpowiednich unormowań prawnych, jest, moim zdaniem, całkowicie sprzeczne z podstawowymi zasadami i cechami gospodarki rynkowej.

Przeciwko analizowanym tu uprawnieniom pracowniczym przemawiają nie tylko racje ekonomiczne, ale, wbrew pozorom, również i przesłanki natury społecznej. Zaryzykowałbym tu nawet tezę, że stosowanie tych uprawnień jest w dużym stopniu sprzeczne z ogólnymi założeniami realizowanej aktualnie przez państwo polityki społecznej. Nie może mianowicie państwo dawać ustawowych gwarancji zatrudnienia osobom korzystającym z dłuższych urlopów o charakterze okolicznościowym, skoro gwarancji takich nie daje ono ogółowi potencjalnych pracowników. Tym bardziej, że samodzielnego i działającego coraz bardziej racjonalnie przedsiębiorstwa rynkowego i tak nie można zmusić do podniesienia na dłuższą metę poziomu zatrudnienia ponad ściśle określony pułap. Nałożenie na takie przedsiębiorstwo obowiązku angażowania określonej kategorii pracowników musi siłą rzeczy pociągać za sobą konieczność dokonania przez zakład analizy poziomu zatrudnienia i podjęcia odpowiednich działań w tym zakresie.

Na podstawie dotychczasowych uwag można zatem stwierdzić, że nie tylko racje ekonomiczne, ale i społeczne przemawiają za uchyleniem prawa do zatrudnienia, przysługującego pracownikom korzystającym z długotrwałych urlopów o charakterze okolicznościowym. Wbrew pozorom zmiana ta nie stanowiłaby de facto ograniczenia zakresu uprawnień pracowniczych, stanowiłaby ona raczej formalne usankcjonowanie istniejącego w tym zakresie stanu rzeczy. Faktem bowiem jest, że

analizowane tu uprawnienia pracownicze realizowane są przez zakłady pracy w sposób odbiegający od intencji przyświecających ustawodawcy w chwili ich wprowadzenia.

Zdarza się mianowicie często, że znajdujący się w katastrofalnej sytuacji finansowej zakład po prostu odmawia przyjęcia do pracy swojemu byłemu pracownikowi, który zgłosił się do zakładu po zakończeniu urlopu wychowawczego czy też zasadniczej służby wojskowej. To niezgodne z zasadami prawa postępowanie przynosi przedsiębiorstwu pewne korzyści finansowe, chociaż, jak się zdaje, nie są one zbyt duże. Część kobiet korzystających z urlopów wychowawczych ulega mianowicie presji zakładu (komórki kadr, a czasami i dyrektora) i przedłuża sobie taki urlop, a czasami przechodzi na urlop bezpłatny. Z ubiegania się o przywrócenie statusu pracowniczego rezygnuje również część osób kończących zasadniczą służbę wojskową, z tym, że z moich obserwacji i praktycznych doświadczeń wynika, że sytuacja taka ma miejsce relatywnie częściej niż w przypadku urlopów wychowawczych.

Założmy jednak, że pracownik nie ugina się pod presją zakładu i twardo egzekwuje przysługujące mu uprawnienia. Chcąc nie chcąc zakład musi wówczas zaangażować takiego pracownika, co zresztą ma miejsce w przypadku przeważającej większości analizowanej tu grupy pracowniczej. Nie oznacza to jednak, że pracownik zapewnił sobie w ten sposób miejsce pracy na dłuższy okres. Wiele przedsiębiorstw przyjęło bowiem zasadę, że pracownik wracający do zakładu po dłuższej nieobecności w pracy jest natychmiast zwalniany – zdarza się nawet, że już w pierwszym dniu po powrocie otrzymuje on wypowiedzenie.

W tym miejscu można by sobie postawić pytanie, czy tego typu postępowanie jest zgodne z odpowiednimi przepisami prawa, czy też nie. Teoretycznie rzecz biorąc prawo nie zostaje tu naruszone. Dotyczące analizowanych tu kwestii przepisy prawa zobowiązują bowiem zakład

pracy jedynie do ponownego zatrudnienia pracownika korzystającego z urlopu okolicznościowego, nie określają one jednak, na jak długi okres pracownik taki ma być zaangażowany. Wydaje się jednak, że intencją ustawodawcy było tutaj zagwarantowanie pracownikowi względnie trwałego stosunku pracy. Osobiście jestem nawet przekonany, że gdyby 5 czy 10 lat temu pracownik otrzymał wypowiedzenie z tego tytułu, że w ostatnim okresie korzystał z dłuższego urlopu o charakterze okolicznościowym, to sąd pracy dopatrzyłby się tutaj naruszenia przez zakład pracy obowiązujących przepisów prawa i w związku z tym pracownik taki zostałby przywrócony do pracy. Dzisiaj – z uwagi na zasadnicze zmiany na rynku pracy – uzyskanie przez pracownika korzystnego wyroku wydaje się mało realne, choćby z uwagi na fakt, że przywrócenie do pracy jednego pracownika byłoby równoznaczne z koniecznością zwolnienia innego. A tego typu uwarunkowania i zależności sąd pracy musi uwzględniać.

Istotne znaczenie ma tu również fakt, że przedstawione wyżej działania przedsiębiorstw, polegające na automatycznym zwalnianiu pracowników powracających do zakładu po zakończeniu urlopu wychowawczego czy też zasadniczej służby wojskowej, odbywa się przy pełnej aprobacie organów reprezentujących załogę, tj. rady pracowniczej, związków zawodowych itd. W tej sytuacji pracownik, który korzystał w ostatnim okresie z dłuższego urlopu o charakterze okolicznościowym, stoi niejako z góry na przegranej pozycji. I dlatego właśnie przysługujące mu formalne uprawnienie do ponownego zatrudnienia ma w dużym stopniu czysto iluzoryczny charakter. Uchylenie tego uprawnienia byłoby więc – jak już wyżej wspomniałem – niczym innym, jak tylko usankcjonowaniem istniejącego stanu rzeczy, nie zaś faktycznym ograniczeniem zakresu uprawnień pracowniczych.

Lista rzeczoznawców TNOiK

Lista rzeczoznawców zawiera 154 nazwiska osób biorących udział w opracowaniach realizowanych przez Oddział.

UWAGA: Za liczbą porządkową podajemy kolejno tytuł, imię i nazwisko, rok otrzymania tytułu, nr legitymacji, specjalizację rzeczoznawcy.

BYDGOSZCZ

1. **Mgr Eugeniusz Hagner** – 1984 r., nr leg. 76. Organizacja zarządzania. Organizacja przepływów materiałowych.
2. **Mgr Ryszard Kania** – 1984 r., nr leg. 75. Organizacja i zarządzanie. Organizacja przepływów materiałowych oraz środowisko materialne człowieka.
3. **Prof. dr hab. Ryszard Paczuski** – 1984 r., nr leg. 74. Administracja państwowa i terenowa, zagadnienia organizacyjne ochrony środowiska.
4. **Dr Andrzej Chajęcki** – 1984 r., nr leg. 71. Przemysł elektromaszynowy.
5. **Mgr inż. Józef Okniański** – 1984 r., nr leg. 127. Organizacja przepływów materiałowych w budownictwie.
6. **Mgr Józef Cisewski** – 1984 r., nr leg. 153. Organizacja zarządzania gospodarką komunalną i mieszkaniową.
7. **Mgr inż. Marek Starostecki** – 1985 r., nr leg. 275. Organizacja przepływów informacyjnych.
8. **Mgr Zbyszek Cichoński** – 1987 r., nr leg. 358. Organizacja przepływów informacyjnych w przemyśle maszynowym.
9. **Dr Jadwiga Bizon-Górecka** – 1987 r., nr leg. 366. Organizacja produkcji w budownictwie.
10. **mgr inż. Henryk Rogaliński** – 1988 r., nr leg. 382. Organizacja przepływów informacyjnych w przemyśle.
11. **Mgr Bogusława Lutogniewska** – 1991 r., nr leg. 435. Organizacja zarządzania, zatrudnienie, płace.
12. **Prof. dr hab. Jerzy Łańcucki** – 1990 r., nr leg. 437. Finanse i koszty.

CZĘSTOCHOWA

13. **Inż. Józef Duszyński** – 1988 r., nr leg. 378. Organizacja przepływów informacyjnych w przemyśle.
14. **Prof. dr hab. Aleksander Sz. Grabara** – 1986 r., nr leg. 328. Organizacja zarządzania w budownictwie.
15. **Dr Józef Jagoda** – 1989 r., nr leg. 422. Przepływ informacji w przemyśle.
16. **Dr M. Marian Magdziarz** – 1986 r., nr leg. 329. Organizacja zarządzania w budownictwie.
17. **Mgr Wacław Mizerski** – 1986 r., nr leg. 333. System płac w przemyśle lekkim.
18. **Dr Maria Nowicka-Skowron** – 1987 r., nr leg. 355. Organizacja gospodarki energetyczno-paliwowej w przedsiębiorstwie.
19. **Doc. dr inż. Mieczysław Stańczyk** – 1986 r., nr leg. 330. Organizacja zarządzania w przemyśle.
20. **Mgr Zbigniew Wasilkowski** – 1989 r., nr leg. 415. Organizacja pracy w przedsiębiorstwie przemysłowym.
21. **Dr Jerzy Lech Czarnota** – 1989 r., nr leg. 424. Organizacja pracy w przemyśle. Marketing.
22. **Inż. Józef Stankiewicz** – 1991 r., nr leg. 439. Organizacja i zarządzanie w budownictwie.

GDAŃSK

23. **Prof. dr hab. Romuald Kolman** – 1983 r., nr leg. 22. Techniki i metody pracy w zakresie jakości.
24. **Prof. dr hab. Stanisław Smoleński** – 1983 r., nr leg. 30. Przemysł. Żegluga.
25. **Dr Zbigniew Nowicki** – 1983 r., nr leg. 63. Organizacja i zarządzanie. Organizacja przepływów informacji.
26. **Mgr Stanisław Barzdo** – 1984 r., nr leg. 94. Rozrachunek gospodarczy, rachunkowość i finanse, gospodarka materiałowa w przemyśle elektronicznym.
27. **Doc. dr Bogdan Nogalski** – 1984 r., nr leg. 95. Organizacja i za-

28. **Dr Ryszard Rutka** – 1984 r., nr leg. 97. Organizacja i zarządzanie w przemyśle.
29. **Dr Eugeniusz Wajszczak** – 1987 r., nr leg. 353. Praca z kadrami. Psychologia pracy.
30. **Dr Małgorzata Czerna** – 1986 r., nr leg. 335. Organizacja i zarządzanie w przemyśle.

GORZÓW WIELKOPOLSKI

31. **Dr Jerzy Hrybacz** – 1985 r., nr leg. 141. Finanse.
32. **Mgr inż. Stanisław Ragowski** – 1985 r., nr leg. 72. Organizacja przedsiębiorstw.
33. **Mgr Jan Adamek** – 1985 r., nr leg. 65. Przemysł lekki, organizacja i normowanie pracy.
34. **Dr Stanisław Wołoszyn** – 1986 r., nr leg. 142. Ochrona środowiska.

KATOWICE

35. **Dr inż. Jan Brzózka** – 1984 r., nr leg. 162. Organizacja i zarządzanie przedsiębiorstwem przemysłowym.
36. **Dr Magdalena Olak-Kozłowska** – 1984 r., nr leg. 160. Organizacja i zarządzanie przedsiębiorstwem przemysłowym.
37. **Mgr Eugeniusz Kubica** – 1983 r., nr leg. 45. Systemy informatyczne w budownictwie.
38. **Mgr Andrzej Kuczyński** – 1984 r., nr leg. 158. Organizacja przepływów informacyjnych i materiałowych.
39. **Prof. dr hab. inż. Andrzej Lisowski** – 1983 r., nr leg. 47. Organizacja i zarządzanie przemysłem węgla kamiennego.
40. **Mgr Leszek Soltysiak** – 1987 r., nr leg. 365. Organizacja i zarządzanie w handlu.
41. **Mgr Jan Sitarz** – 1984 r., nr leg. 161. Organizacja i zarządzanie przedsiębiorstwem przemysłowym.

42. **Mgr Alojzy Sikora** – 1983 r., nr leg. 52. Organizacja i zarządzanie przemysłem.

43. **Mgr Jerzy Sankowski** – 1983 r., nr leg. 51. Organizacja i zarządzanie przemysłem – systemy i struktury.

44. **Mgr inż. Henryk Promny** – 1985 r., nr leg. 227. Organizacja i zarządzanie przedsiębiorstwem przemysłowym.

45. **Mgr Bożena Rogacka-Trawińska** – 1984 r., nr leg. 78. Człowiek w pracy i środowisku.

46. **Prof. dr hab. Jan Wojtyła** – 1985 r., nr leg. 261. Prawo pracy i organizacja prawna prac. w przemyśle.

47. **Doc. dr inż. Lucjan Zieliński** – 1983 r., nr leg. 54. Organizacja i zarządzanie przemysłem.

KRAKÓW

48. **Wiktor Adamus** – 1988 r., nr leg. 410. Organizacja produkcji w rolnictwie.

49. **Dr Małgorzata Bednarczyk** – 1987 r., nr leg. 367. Organizacja i zarządzanie – systemy i struktury.

50. **Dr inż. Zdzisław Galaś** – 1990 r., nr leg. 432. Organizacja procesów produkcyjnych w przemyśle mineralnym.

51. **Dr inż. Andrzej Grząka** – 1985 r., nr leg. 186. Ochrona środowiska.

52. **Dr Adam Nalepka** – 1986 r., nr leg. 309. Organizacja i zarządzanie – systemy i struktury.

53. **Doc. dr hab. Jan Targalski** – 1984 r., nr leg. 92. Organizacja i zarządzanie. Organizacja przepływów informacyjnych.

54. **Doc. dr hab. Janusz Teczke** – 1987 r., nr leg. 368. Organizacja i zarządzanie – systemy i struktury.

55. **Doc. dr inż. Anna Przybytek-Boraczyńska** – 1985 r., nr leg. 224. Organizacja i zarządzanie. Organizacja produkcji i pracy w przemyśle mineralnym.

56. **Prof. dr hab. inż. Adam Stefan Trembecki** – 1985 r., nr leg. 196. Organizacja i zarządzanie przemysłem.

57. **Mgr inż. Ludwik Dziadkowiec** – 1985 r., nr leg. 226. Organizacja produkcji w kopalnictwie surowców chemicznych.

58. **Mgr Stanisław Bisztyga** – 1991 r., nr leg. 441. Organizacja zarządzania, finanse i koszty, metody i techniki doskonalenia kadr.

59. **Dr hab. Ryszard Borowiecki** – 1991 r., nr leg. 442. Organizacja zarządzania, analiza wartości, inwestycje.

60. **Mgr Lucjan Karczewski** – 1991 r., nr leg. 443. Organizacja zarządzania.

61. **Mgr Jarosław Kaczmarek** – 1991 r., nr leg. 444. Inwestycje, koszty.

62. **Dr Stanisław Chomałowski** – 1991 r., nr leg. 445. Inwestycje, ochrona środowiska, koszty.

63. **Mgr Zbigniew Frączak** – 1991 r., nr leg. 446. Finanse i koszty.

64. **Doc. dr Jan Knapik** – 1991 r., nr leg. 447. Finanse i koszty.

LUBLIN

65. **Prof. dr hab. Zbigniew Szeloch** – 1985 r., nr leg. 217. Organizacja w przedsiębiorstwie węglowym.

66. **Prof. dr hab. Włodzimierz Sitko** – 1984 r., nr leg. 108. Organizacja i zarządzanie.

67. **Dr Tadeusz Rekiel** – 1985 r., nr leg. 218. Handel wewnętrzny.

68. **Dr Wacław Szymonik** – 1988 r., nr leg. 403. Organizacja i zarządzanie.

69. **Mgr Eugeniusz Sabarański** – 1986 r., nr leg. 319. Gospodarka materiałowa.

70. **Antoni Sidorowicz** – 1988 r., nr leg. 404. Gospodarka materiałowa.

71. **Dr Czesław Skrzypek** – 1985 r., nr leg. 216. Budownictwo.

72. **Dr Zygmunt Zminda** – 1986 r., nr leg. 320. Organizacja przedsiębiorstwa.

73. **Mgr Michał Kosiński** – 1986 r., nr leg. 317. Informatyka.

74. **Mgr Lechosław Krzemiński** – 1986 r., nr leg. 318. Organizacja przedsiębiorstwa.

75. **Dr inż. Sławomir Patrycki** – 1988 r., nr leg. 405. Organizacja przedsiębiorstwa.

ŁÓDŹ

76. **Dr Ryszard Kucharski** – 1983 r., nr leg. 8. Analityka systemów informacyjnych i zarządzania.

77. **Mgr inż. Mieczysław Kozłowski** – 1988 r., nr leg. 397. Organizacja i zarządzanie przedsiębiorstwem.

78. **Dr Stefan Lachiewicz** – 1984 r., nr leg. 87. Organizacja zarządzania. Człowiek w procesie pracy.

79. **Mgr inż. Wiesław Laszczyk** – 1986 r., nr leg. 321. Organizacja zarządzania w przemyśle lekkim.

80. **Dr inż. Mieczysław Rajkiewicz** – 1988 r., nr leg. 393. Organizacja zarządzania. Systemy, struktury.

81. **Doc. dr hab. Czesław Sikorski** – 1984 r., nr leg. 131. Organizacja przedsiębiorstwa przemysłowego.

82. **Dr inż. Krzysztof Wesółowski** – 1988 r., nr leg. 396. Organizacja przedsiębiorstw przemysłowych.

83. **Mgr Lech Załączny** – 1984 r., nr leg. 85. Organizacja przepływów.

84. **Dr inż. Henryk Ziółkowski** – 1988 r., nr leg. 185. Organizacja zarządzania.

OPOLE

85. **Dr Stanisław Dolata** – 1984 r., nr leg. 121. Organizacja i zarządzanie w przedsiębiorstwie.

86. **Dr Henryk Lewandowski** – 1984 r., nr leg. 122. Organizacja spraw pracowniczych.

87. **Dr Rudolf Kuśmider** – 1984 r., nr leg. 123. Organizacja spraw pracowniczych.

88. **Mgr Bogdan Ludwik** – 1985 r., nr leg. 251. Ergonomia w przemyśle.

89. **Dr inż. Adam Siwierski** – 1985 r., nr leg. 252. Struktury w przemyśle.

90. **Dr Stanisław Grycner** – 1985 r., nr leg. 249. Organizacja i zarządzanie. Systemy i struktury.

91. **Prof. dr hab. Robert Rauziński** – 1985 r., nr leg. 250. Socjologia w przemyśle.

92. **Dr inż. Jerzy Preis** – 1985 r., nr leg. 255. Organizacja i zarządzanie. Systemy, struktury w przemyśle.

93. **Mgr inż. Andrzej Słodziński** – 1986 r., nr leg. 307. Organizacja i zarządzanie. Systemy i struktury w przemyśle.

94. **Dr Stanisława Rulak** – 1987 r., nr leg. 347. Organizacja przepływów finansowych w bankach i innych instytucjach finansowych.

95. **Dr Urszula Łangowska** – 1987 r., nr leg. 348. Organizacja zarządzania w obrocie towarowym.

96. **Mgr inż. Adam Dziubczyński** – 1987 r., nr leg. 349. Organizacja przepływów informacyjnych w spółdzielniach.

RADOM

97. **Mgr inż. Edward Nowak** – 1986 r., nr leg. 325. Przygotowanie produkcji w zapleczu przemysłowym.

98. **Mgr Waldemar Półtorak** – 1986 r., nr leg. 326. Analiza i kontrola. Systemy i struktury przemysłu skórzanego.

99. **Inż. Marian Grabowski** – 1987 r., nr leg. 361. Organizacja produkcji w przemyśle skórzonym.

100. **Mgr Kazimierz Kopacz** – 1987 r., nr leg. 363. Organizacja przepływów informacyjnych.

101. **Inż. Edward Kwaternikiewicz** – 1987 r., nr leg. 362. Przygotowanie i obsługa produkcji w przemyśle skórzonym.

102. Inż. Władysław Topolski – 1987 r., nr leg. 364. Organizacja i zarządzanie w przemyśle maszynowym i urządzeń budowlanych.

SZCZECIN

103. Prof. dr hab. Antoni Nowakowski – 1984 r., nr leg. 98. Organizacja i zarządzanie. Systemy, struktury. Organizacja przepływów informacyjnych. Informatyka.

104. Doc. dr hab. Jan Karwowski – 1984 r., nr leg. 7. Marketing.

105. Prof. dr hab. Janusz Jamroga – 1984 r., nr leg. 96. Organizacja i zarządzanie.

106. Mgr Piotr Kuczera – 1985 r., nr leg. 291. Organizacja i zarządzanie. Organizacja przepływów informacyjnych.

107. Dr Jerzy Bandoś – 1985 r., nr leg. 232. Informatyka.

108. Dr Ireneusz Kwiatkowski – 1984 r., nr leg. 165. Analiza i kontrola. Obrót towarowy.

109. Dr Kazimierz Barański – 1985 r., nr leg. 290. Organizacja i zarządzanie. Organizacja przepływów materiałowych.

WARSZAWA

110. Mgr inż. Jan Balamut – 1985 r., nr leg. 14. technologiczne przygotowanie produkcji.

111. Mgr Waclaw Biliński – 1984 r., nr leg. 15. Organizacja i zarządzanie analiza wartości.

112. Dr inż. Krzysztof Chmielewski – 1984 r., nr leg. 203. Organizacja zarządzania w przemyśle elektromaszynowym.

113. Dr Adrzej Cylwik – 1984 r., nr leg. 304. Organizacja zarządzania. Systemy i struktury.

114. Mgr Henryk Duszczyk – 1984 r., nr leg. 18. Informatyka i praca biurowa.

115. Mgr Leszek Gralewski – 1984 r., nr leg. 206. Organizacja zarządzania produkcji i pracy w przemyśle przetwórczym.

116. Mgr inż. Mikołaj Jarymowicz – 1984 r., nr leg. 115. Organizacja i zarządzanie w przemyśle samochodowym.

117. Doc. dr hab. Tadeusz B. Jaworski – 1984 r., nr leg. 21. Organizacja i zarządzanie. Samorząd pracowniczy.

118. Mgr inż. Barbara Kulpińska-Sabocińska – 1984 r., nr leg. 35. Organizacja przepływów informa-

119. Mgr Zbigniew Krawczyński – 1985 r., nr leg. 284. Prawo pracy.

120. Mgr Janusz Krent – 1986 r., nr leg. 295. Przemysł. Organizacja przepływów materiałowych i informacyjnych.

121. Dr Czesław Łepkowski – 1984 r., nr leg. 294. Organizacja przepływów informacyjnych i materiałowych w transporcie.

122. Mgr inż. Antoni Mosingiewicz – 1984 r., nr leg. 114. Organizacja i zarządzanie. Organizacja przepływów materiałowych w przemyśle samochodowym.

123. Prof. dr hab. Władysław Radzikowski – 1985 r., nr leg. 280. Metody i techniki organizacji zarządzania w przemyśle i zapleczu naukowo-badawczym.

124. Dr inż. Tadeusz Strzelecki – 1984 r., nr leg. 202. Organizacja zarządzania w przemyśle elektromaszynowym.

125. Mgr inż. Hieronim Skipirzepski – 1984 r., nr leg. 219. Organizacja produkcji i normowanie czasu pracy w przemyśle spółdzielczym.

126. Doc. dr hab. inż. Jerzy Wesołowski – 1984 r., nr leg. 234. Analiza wartości – metody i techniki.

127. Prof. dr inż. Witold Werner – 1984 r., nr leg. 201. Budownictwo – systemy, struktury, inwestycje.

128. Dr Jerzy Wojeński – 1985 r., nr leg. 31. Organizacja i zarządzanie, metody i techniki w zakresie analizy wartości.

129. Dr inż. Wiesław Załęski – 1985 r., nr leg. 283. Metody i techniki organizacji zarządzania w przemyśle.

130. Dr inż. Wojciech Ziętara – 1984 r., nr leg. 118. Organizacja i zarządzanie w gospodarstwach rolnych i leśnych.

WROCŁAW

131. Dr Roman Saczkowski – 1984 r., nr leg. 10. Organizacja i zarządzanie przemysłem. Doskonalenie kadr.

132. Dr inż. Andrzej Śrzednicki – 1984 r., nr leg. 11. Organizacja i zarządzanie – metody i techniki. Informatyka.

133. Dr inż. Mieczysław Ciurla – 1985 r., nr leg. 144. Organizacja i zarządzanie przedsiębiorstwem przemysłowym.

134. Dr Ludwik Baworowski – 1985 r., nr leg. 145. Prognozowanie nauki i techniki.

135. Doc. dr hab. Tadeusz Listwan –

w przemyśle, budownictwie i w transporcie.

136. Dr Janusz Kroik – 1985 r., nr leg. 147. Organizacja przedsiębiorstw.

137. Mgr Olgierd Pawłowski – 1985 r., nr leg. 148. Organizacja zarządzania w przemyśle maszynowym i w budownictwie.

138. Dr Stefan Sterc – 1985 r., nr leg. 178. Organizacja i zarządzanie w przemyśle.

139. Dr Franciszek Borys – 1985 r., nr leg. 179. Organizacja i zarządzanie w przedsiębiorstwie budowlanym.

140. Dr Waldemar Brol – 1986 r., nr leg. 221. Organizacja zarządzania. Systemy i struktury.

141. Dr Jacek Hunek – 1986 r., nr leg. 222. Organizacja zarządzania. Systemy, struktury

142. Doc. dr hab. Tadeusz Borys – 1986 r., nr leg. 240. Przemysł elektromaszynowy. Analiza i kontrola jakości.

143. Dr Zbigniew Panasiewicz – 1986 r., nr leg. 241. Przemysł. Systemy motywacyjne.

144. Dr inż. Jerzy Szczucki – 1986 r., nr leg. 313. Organizacja przepływów informacyjnych w przemyśle elektromaszynowym.

145. Mgr Edward Staszkiwicz – 1986 r., nr leg. 314. Normowanie pracy. Gospodarka materiałowa w przemyśle.

146. Dr Jerzy Prudzienica – 1986 r., nr leg. 315. Organizacja i ekonomika turystyki.

147. Dr inż. Maria Adamska – 1986 r., nr leg. 316. Systemy i struktury organizacyjne w przemyśle.

148. Dr Marian Kruk Olpiński – 1988 r., nr leg. 402. Organizacja i zarządzanie przedsiębiorstwem.

149. Mgr Witold Imiołczyk – 1989 r., nr leg. 418. Organizacja produkcji.

150. Dr inż. Stanisław Nowosielski – 1989 r., nr leg. 419. Organizacja zarządzania przedsiębiorstwem.

151. Dr inż. Marian Molasy – 1989 r., nr leg. 420. Organizacja produkcji.

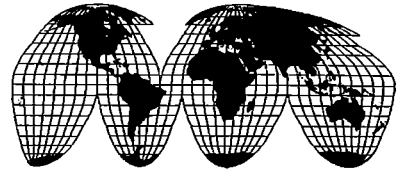
152. Inż. Waldemar Dąbrowski – 1989 r., nr leg. 421. Organizacja produkcji.

ZIELONA GÓRA

153. Dr Antoni Dowżycki – 1985 r., nr leg. 211. Systemy motywacyjne w budownictwie.

154. Mgr inż. Witold Kałymon – 1984 r., nr leg. 111. Ochrona środowiska

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„Management Zeitschrift – 10”

Ochrona środowiska przez przedsiębiorstwo

Fromm S.: So richten Sie Ihr Unternehmen auf Umweltschutz aus. *Management Zeitschrift – 10*, I/1992. Szwajcaria

Najważniejszym zadaniem przyszłości jest ochrona środowiska. Szczególną odpowiedzialność za środowisko ponoszą przedsiębiorstwa, a ochrona środowiska wymaga udziału całej struktury przedsiębiorstwa, zwłaszcza kadry kierowniczej.

Zarządzanie przedsiębiorstwem z uwzględnieniem ochrony środowiska można przedstawić w sześciu punktach.

I. Analiza stanu istniejącego

Analiza ta służy określeniu sytuacji przedsiębiorstwa w jego otoczeniu. Powinna ona przykładowo zawierać dane dotyczące wewnętrznych spraw przedsiębiorstwa oraz czynników zewnętrznych.

Czynniki wewnętrzne

- Określenie wszystkich faz życia produktu – od zakupu surowców po możliwości powtórnego przerobu użytego produktu lub jego usuwania. Należy przy tym uwzględnić także zużycie energii, ilość odpadów i sposób postępowania z nimi, choroby zawodowe.

- Przedsięwzięcia w zakresie ochrony środowiska mogą przez pewien czas powodować zmniejszenie rentowności, jednakże nie powinno to być przyczyną odstąpienia od ich wprowadzania.

Czynniki zewnętrzne

Przedsiębiorstwo nie ma bezpośredniego wpływu na czynniki zewnętrzne. Dlatego ważne jest poznanie przyszłych szans i ryzyka.

- Użytkownicy są obecnie szczególnie wrażliwi na sprawy środowiska. Ostatnio na przykład obserwuje się spadek zbytu towarów (spożywczych czy środków czystości), nie zawierających informacji o nieszkodliwości dla środowiska.

- Liczba przepisów i ustaw w zakresie ochrony środowiska szybko wzrasta.

- Handel w RFN (zwłaszcza duże koncerny) bardzo rygorystycznie podchodzi do wyeliminowania towarów szkodliwych dla środowiska. Dotyczy to także opakowań.

- Na obszarze EWG ujednociono standardy towarów. Na rynkach tych nie ma możliwości sprzedaży towarów nie odpowiadających normom zgodnym z potrzebami środowiska. Im bardziej towar spełnia te wymagania, tym większe ma szansę

w ogromnej konkurencji przemysłowej. Zmusza to przedsiębiorstwa do starania się o zajęcie ważnej pozycji w ochronie środowiska.

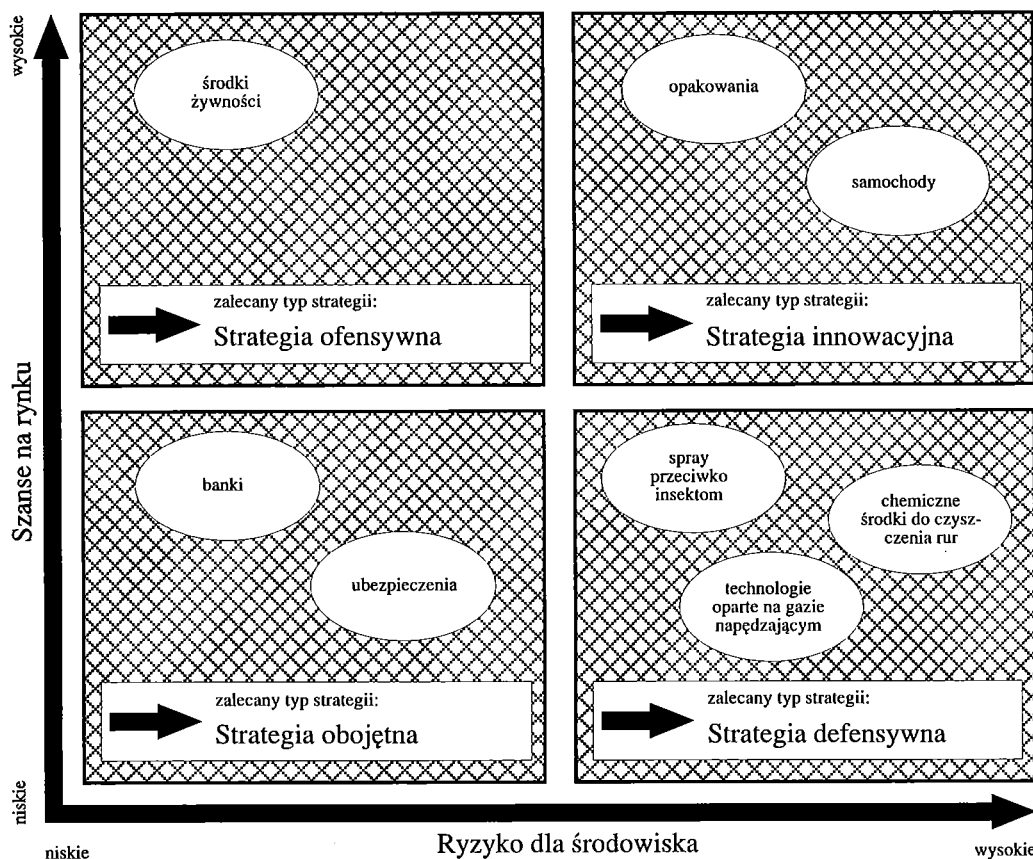
II. Konieczność stworzenia „wizji środowiska” w przedsiębiorstwie

Jeden z teoretyków zarządzania stwierdza, że „wizje są wewnętrznymi obrazami nie istniejącej jeszcze, ale możliwej do zrealizowania rzeczywistości”. Kierownictwo przedsiębiorstwa wraz z ekspertami musi opracować odpowiednie scenariusze, uwzględniając zadania przedsiębiorstwa w zaostrzonej sytuacji ochrony środowiska (np. przepisy dotyczące recyklingu produktów, zakazu stosowania określonych technologii czy materiałów).

III. Stworzenie systemu informacji o środowisku

Aby odpowiednio wcześniej poznawać zmiany warunków ramowych dotyczących środowiska, należy stworzyć dobry system informacji. Dzięki niemu można będzie rozpoznać początkowo jeszcze słabe sygnały, a także określić ekologiczne usytuowanie przedsiębiorstwa. Rysunek 1 przedstawia typowe pozycje.





IV. Włączenie ochrony środowiska do celów i wytycznych przedsiębiorstwa

Dostosowana do ochrony środowiska podstawowa zasada przedsiębiorstwa może przykładowo brzmieć następująco: „Konstruujemy, projektujemy i sprzedajemy tylko takie produkty, które są dostosowane do wymagań ochrony środowiska i są zgodne z aktualnymi zasadami naukowymi. Stopień dostosowania produktów do wymagań ochrony środowiska należy ciągle podnosić”.

V. Najważniejsze jest przyjęcie właściwej strategii ochrony środowiska

Rozróżnia się cztery typy strategii:

1. Ofensywna strategia ochrony środowiska
2. Innowacyjna strategia ochrony środowiska

3. Defensywna strategia ochrony środowiska (prowadzi do cofania się w udziale w rynku, podnoszenia kosztów produkcji i zbytu). Z uwagi na niesłuchanie wysokie koszty produkcji strategię tą trzeba – z umiarkowaniem – stosować, aż do czasu wynalezienia innych środków.

4. Strategia obojętności wobec spraw środowiska. Ta strategia polega na przestrzeganiu tylko koniecznych przepisów dotyczących ochrony środowiska.

VI. Włączenie ochrony środowiska do wszystkich funkcji zakładu

Ochrona środowiska w przedsiębiorstwie składa się z „1001 drobiazgów”, należy więc najpierw uwzględnić następujące zagadnienia:

- dostosowanie badań i konstrukcji do wymagań ochrony środowiska;
- uwzględnianie wymagań ochrony środowiska już w zaopatrzeniu;
- przestrzeganie ochrony środowiska w produkcji;
- uwzględnienie spraw ochrony środowiska w marketingu;
- przygotowanie pracowników do

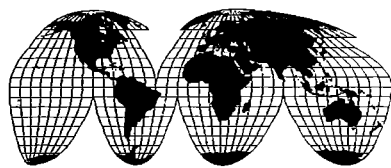
zaangażowania w sprawy ochrony środowiska,

- organizacja ochrony środowiska.

Odpowiedzialność za sprawy środowiska należy powierzyć członkowi najwyższego szczebla kierownictwa. Oznacza to m.in.:

- stworzenie stanowiska pełnomocnika d.s. środowiska,
- przyznanie mu prawa weta, bo tylko wówczas może skutecznie pracować,
- założenie podręcznej księgi dotyczącej spraw środowiska, zawierającej konkretne wskazania,
- utworzenie na wszystkich szczeblach przedsiębiorstwa komisji do spraw środowiska, wyniki prac tej komisji powinny być przekazywane komisji najwyższego szczebla,
- włączenie rozwiązywania problemów dotyczących ochrony środowiska do prac zakładowych komisji racjonalizacji,
- opracowanie „planów kryzysowych i kryzysowych strategii” na ewentualne niefortunne wypadki zagrażające środowisku.

opr. Janina Przystaszewska



„Management Zeitschrift-IO”

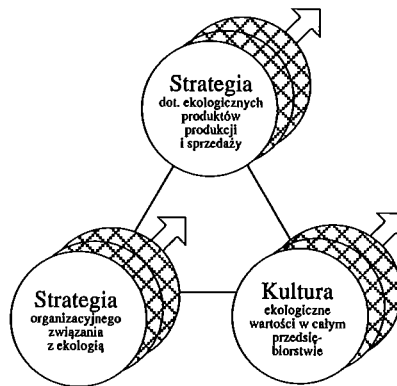
Ekologiczny rozwój przedsiębiorstwa

Rufer D.: Ökologische Unternehmensentwicklung, *Management Zeitschrift-IO*, I 1992. Szwajcaria

Codziennie mówi się o przedsiębiorstwach i produktach dostosowanych do potrzeb środowiska. Co to oznacza? Czy jest to nowa forma reklamy, czy też inny sposób zarządzania przedsiębiorstwem?

Ochrona środowiska jako problem w gospodarce przeszła szereg etapów – od tematu tabu, poprzez uciążliwą konieczność czy bojowe hasła „Zielonych”. W ciągu zaledwie dziesięciolecia stała się centralnym zadaniem przedsiębiorstwa, gwarantując mu szansę przeżycia. Znaczenie ekologii w przedsiębiorstwie na kolejnych etapach można przedstawić następująco:

RYSUNEK 1



Lata siedemdziesiąte:
 ● wypełnianie przepisów lub – temat dla „zielonych fantastów”,
 Lata osiemdziesiąte:
 ● akceptacja jako mała luka na rynku,

Lata dziewięćdziesiąte:

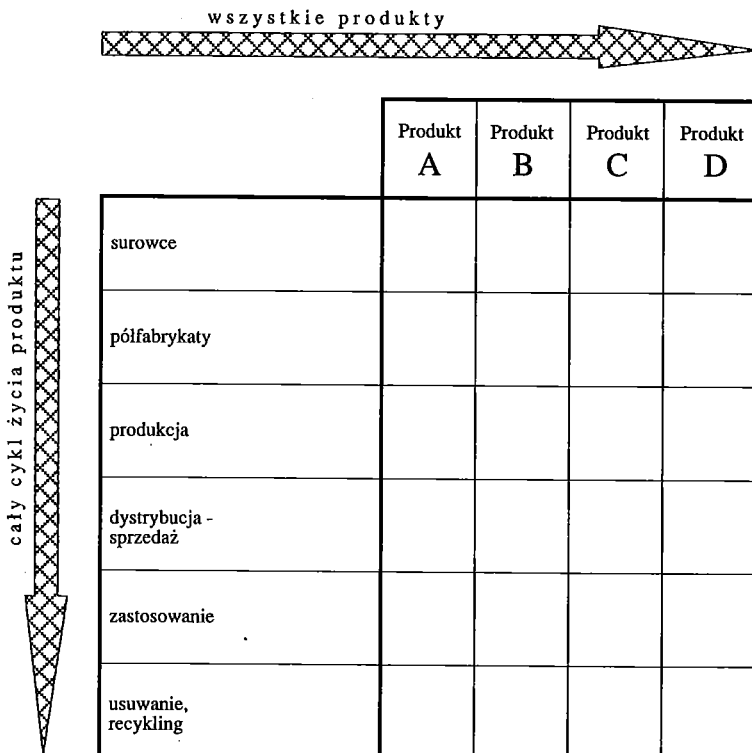
- szansa dla wszystkich branż i przedsiębiorstw,
 Po roku 2000:
 ● główne zadanie.

Wbrew poglądom ekologiczny rozwój przedsiębiorstwa to nie tylko wprowadzenie na rynek „bardziej zielonego” produktu – dzięki zastosowaniu niewielkich, nowych środków technicznych. Ekologiczny rozwój przedsiębiorstwa oznacza bowiem także zbudowanie takich struktur, które zintegrują ochronę środowiska ze wszystkimi zadaniami przedsiębiorstwa (rys.1). Rozwój ten nastąpi w dłuższym procesie. Konieczne zmiany stawiają poważne zadanie przed kierownictwem i załogą.

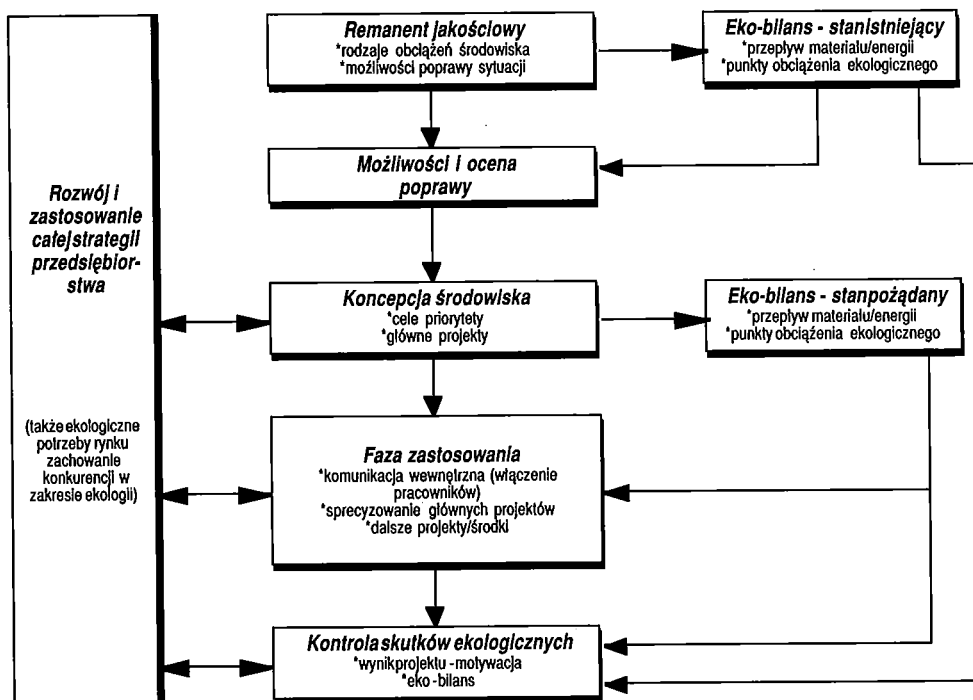
Przedsiębiorstwa mogą działać ekologicznie w dwóch kierunkach – pionowym i poziomym (rys.2). Działanie ekologiczne w całym asortymencie produkcji oznacza świadomą rezygnację z produktów zanieczyszczających środowisko. Takie przedsiębiorstwo może zostać uznane za ekologiczne i w przyszłości nie będzie miało trudności ze zbytem.

Cele wiarygodnego zarządzania ekologicznego muszą obejmować wszystkie sfery działania przedsiębiorstwa. Należy dbać zwłaszcza o to, aby przez cały czas produkcji, niezależnie jakich produktów ona dotyczy, starać się o utrzymanie naturalnych zasobów na możliwie niezmiennym poziomie (dotyczy to surowców, krajobrazu, zwierząt i roślin), a co najmniej o ich ochronę. Należy unikać odpadów, a co naj-

RYSUNEK 2



RYSUNEK 3



mniej zmniejszyć ich ilość, wykorzystywać je w dalszej produkcji lub niszczyć czy usuwać w sposób nie zakłócający równowagi środowiska. Trzeba zapobiec szkodliwym emisjom i wszelkiemu ryzyku zagrażającemu środowisku, a co najmniej zmniejszyć je lub ograniczyć.

Przed przedsiębiorstwem stoją jeszcze następujące możliwości w tym zakresie:

- wprowadzenie nowych innowacyjnych produktów i usług,
- długofalowe działanie zmieniające profil przedsiębiorstwa na rynku i w opinii publicznej,
- zwiększenie motywacji i zaangażowania pracowników.

Uwzględnianie przez menedżerów spraw ekologii w zarządzaniu może mieć dwa podłoża: etyczne i ekonomiczne. Podłoże etyczne – to przekonanie o możliwości przyczynienia się do ochrony środowiska, ekonomiczne – to po prostu uznanie, że tylko tą drogą można przedsiębiorstwu zapewnić sukces na rynku.

Rysunek 2 pokazuje możliwości działania na rzecz poprawy warunków

ekologicznych w ciągu całego cyklu produkcji. Nie jest to jednak jedyne pole działania (rys.3). Często bowiem możliwości tkwią nie tylko w ulepszaniu produkcji i produktów, ale w strategicznych decyzjach firmy o jej przyszłym zakresie działania.

- Jakie dostosowane do zadań ochrony środowiska produkty, usługi, technologie czy rynki należy uwzględniać w najbliższych latach?
- Jakie działy przedsiębiorstwa należy zlikwidować lub zreorganizować w najbliższym okresie ze względu na wymagania ekologii?

Są to decydujące zagadnienia w ekologicznej strategii dotyczącej produktu – rynku – marketingu. Nie można ich oddzielić od całej strategii przedsiębiorstwa.

Dużym polem dla wprowadzenia ulepszeń ekologicznych jest przeważnie infrastruktura przedsiębiorstwa. Zależnie od branży w tym zakresie różne są możliwości: w firmach świadczących usługi ważną jest na przykład struktura budynków (opalenie, klimatyzacja) i ekologia biura. W firmach zajmujących się serwisem duże możliwości stwarza park maszynowy i sprzęt naprawczy. W firmach produkcyjnych poważnych ulepszeń wymagają urządzenia produkcyjne, używane lakiery i środki dezynfekcyjne.

Komunikacja wewnątrz przedsiębiorstwa musi służyć przekazywaniu wzorców, wyjaśnianiu strategii, szybkiemu przekazywaniu informacji i wytycznych, zmianie sposobu myślenia załogi. Komunikacja na zewnątrz powinna zostać rozbudowana dopiero wtedy, gdy uzyskano już wyraźne sukcesy we wszystkich zakresach działania. Wówczas nie tylko zdobywa się uznanie klientów, ale także mobilizuje się ich do ekologicznego myślenia. Dotyczy to na przykład sposobu usuwania odpadów czy możliwości recyklingu.

U podstaw działania na rzecz ochrony środowiska musi stać dobra wola, ale także ekonomiczny interes przedsiębiorstwa. Jakie są możliwe pola działania?

1. **W sferze działania firmy.** Jakie produkty, usługi, technologie wymagają zorganizowania, ulepszenia, likwidacji.

2. **Przy poszczególnych produktach.** Na rozwój produktu i marketingu mają wpływ surowce, półfabrykaty, sposób produkcji, dystrybucja i sprzedaż, sposób zastosowania produktu przez klienta, usuwanie pozostałości po produkcji i recykling.

3. **W infrastrukturze firmy** można ulepszyć infrastrukturę budynków



(biuro, administracja), sprzedaż i serwis, produkcję i logistykę, stołówkę, parkingi, ruch w zakładzie.

4. W komunikacji wewnętrznej należy uwzględnić wzorce, strategie, wytyczne, zalecenia, przykład kadry kierowniczej, seminaria, ruch racjonalizatorski, systemy zarządzania uwzględniające sprawy środowiska.

5. W komunikacji na zewnątrz liczy się wzorcowa funkcja na rynku, staranie się o stosowanie zaleceń branży i przodowanie, wpływy polityczne.

Duże znaczenie ma także sporządzanie ekobilansu. Ekobilans jest nowym instrumentem, pomagającym w ekologicznym zarządzaniu przedsiębiorstwa. W bilansie takim ujmuje się na przykład:

- roczne zużycie energii dla budynków i produkcji (olej do opalania, gaz ziemny, elektryczność) oraz dla transportu (benzyna, oleje),
- roczne zanieczyszczenie powietrza w kilogramach przez szkodliwe substancje, jak CO_2 , NO_x ,
- roczną ilość ścieków oraz ich główną zawartość,
- roczne ilości stałych odpadów, jak baterie, odpady szczególnie groźne dla środowiska.

Ekobilanse pomagają stwierdzić:

- w jakich działach przedsiębiorstwa lub przy jakich produktach konieczne jest natychmiastowe wprowadzanie ulepszeń,
- w jaki sposób można najlepiej odciążać środowisko,
- na ile osiągnięto zamierzenia i cele (kontrola skutków ekologicznego działania).

Istotne znaczenie ma przede wszystkim udział stałej załogi w działaniu na rzecz ochrony środowiska. Tylko ludzie świadomi grożącej katastrofy ekologicznej są w stanie ochronić nasze naturalne środowisko przed zniszczeniem.

Ekologiczny rozwój przedsiębiorstwa wprawdzie jest zawsze związany z inwestycjami, są to jednak inwestycje na rzecz przyszłych sukcesów przedsiębiorstwa i polepszenia jakości życia wszystkich ludzi.

opr. Janina Przystaszewska

„Fortschrittliche Betriebsführung und Industrial Engineering”

Warto wykorzystywać odpady

Tiltmann K.O.: Kosten senken durch Recycling. *Fortschrittliche Betriebsführung und Industrial Engineering*, IV 1992, nr 2. RFN

Odpady i resztki materiałowe niekoniecznie muszą być wywożone na wysypisko. Większość odpadów można wykorzystać stosując różne strategie obiegów zamkniętych nie tylko ze względu na ochronę środowiska, lecz również po to, aby obniżyć koszty produkcji i zmniejszyć opłaty za korzystanie z wysypiska.

Klasyfikacja pozostałości produkcyjnych

Systematyka rynku surowców wtórnych wyróżnia kilka grup pozostałości produkcyjnych.

W przedsiębiorstwie jest dużo pozostałości (resztek) produkcyjnych, a ich analiza jest stała. Za pomocą odpowiednich technologii można je przetworzyć na produkty rynkowe. Przykładowo żużle stalowni można wykorzystać przy budowie dróg, żużle miedzi jako środki promieniujące, a z odpadów PCV (polichlorku winylu) można uzyskać wtórny PCV. Inaczej jest z odpadami, których przetworzenie jest wprawdzie możliwe, lecz droższe od umieszczenia na wysypisku (masy zużyte w odlewniach, szlamy). Dopiero w wyniku przepisów prawnych

i nacisków społeczeństwa przedsiębiorstwa przystępują do opracowania koncepcji neutralizacji tych odpadów.

W 1989 r. zbudowane zostały urządzenia do przetwarzania kwasów rozcieńczonych. Opracowano również metodę regeneracji mas zużytych w odlewniach. Do oczyszczania dymów w elektrowniach stosujących węgiel brunatny zużywa się 1,5 mln ton gipsów, które dotychczas składowane były na wysypiskach. Gips odpadowy można ponadto przetworzyć na wysokowartościowy środek wiążący, który można sprzedać ze znacznym zyskiem.

W Niemczech przy produkcji aluminium powstaje rocznie prawie sto tysięcy ton szlamu. Badania wykazały, że materiał ten nadaje się do stosowania w budownictwie.

Zajmujące się tą dziedziną prace badawczo-rozwojowe nabierają znaczenia przeważnie wówczas, gdy zabronione zostaje składowanie danych odpadów na wysypiskach lub gdy koszty ich wywożenia i opłata za wysypisko są wyższe od kosztów przetworzenia.



Inną grupą pozostałości produkcyjnych są te, które powstają wprawdzie w małych ilościach, lecz w różnych przedsiębiorstwach. Ich skład jest w zasadzie jednakowy, lecz ich przetwarzanie jest nieopłacalne lub niemożliwe z powodu małych ilości. Należy więc budować zakłady przetwórcze wykorzystujące odpady z wielu przedsiębiorstw. Przykłady takich odpadów to gruz budowlany, szkło, drewno, papier.

Projekty obiegów zamkniętych

Najczęściej jedyną możliwością wykorzystania materiałów odpadowych jest ich integracja z istniejącymi procesami produkcyjnymi. W tym celu konieczna jest dobra znajomość rynku, której zwykle nie mają małe i średnie przedsiębiorstwa. Powinny więc korzystać z porad konsultantów znających rynek i istniejące rozwiązania organizacyjne i techniczne. Najpierw jednak trzeba dokładnie poznać ilość, wygląd, konsystencję i skład chemiczny wszystkich odpadów. Odpowiedni diagram powinien zawierać:

- stosowane materiały wyjściowe,
- poszczególne stadia uszlachetnienia/przetwarzania,
- pozostałości powstające w każdym stadium (ilość, wygląd, konsystencja, wielkość, zawartość wody, skład chemiczny, rodzaj i wymiar pojemników zbiorczych, obecne wykorzystanie resztek).

W diagramie uwzględnia się, czy resztki różnych materiałów są mieszanane, gdyż może to utrudnić lub nawet uniemożliwić ich przetworzenie.

W przypadku zmieszania odpadów lub powstawania nowych połączeń chemicznych należy – w celu ponownego wykorzystania resztek –

wyodrębnić je metodami fizycznymi, chemicznymi lub biologicznymi. Im bardziej skomplikowane są mieszanki lub połączenia, tym droższy jest proces wyodrębniania. Na podstawie analizy stanu istniejącego można próbować zintegrować pozostałości ze stosowanym procesem produkcyjnym. Przedsiębiorstwo, które chce wykorzystać te materiały, musi – niezależnie od ilości – dokonywać stale analiz, uzyskiwać pozwolenia, przeprowadzać pomiary emisji, próby wykorzystania itp. Opłacalność tych przedsięwzięć zależy od ilości odpadów i wartości materiałów po przetworzeniu.

Przykłady wykorzystania pozostałości produkcyjnych

W niektórych gałęziach przemysłu istnieją już obiegi zamknięte, w których przetwarzane są pozostałości produkcyjne. Są to przeważnie szlamy zawierające cenne metale. Niektóre huty specjalizują się w przetwarzaniu szlamów zawierających metale, poszukując m.in. arsenu, chloru, żelaza, sodu, miedzi itp. Huty składają oferty zawierające warunki przejęcia odpadów, podając koszty przerobu. Podają również wysokość kar za zanieczyszczanie środowiska oraz zapłatę za dostarczone odpady. Dostawca odpadów otrzymuje więc albo jakieś wynagrodzenie, albo musi dopłacić za ich przerób.

W Niemczech pozyskuje się rocznie trzy miliony ton starodrzewu, który jest przeważnie zanieczyszczony. Niektóre lakiery i mieszanki rozpuszczalników uzyskują konsystencję umożliwiającą dalszy przerób po dodaniu mączki drzewnej. Mączka drzewna może być uzyskiwana z zanieczyszczonego drewna starodrzewu.

Odpady są więc i mogą być traktowane jako dobro gospodarcze, a przedsiębiorstwo dokonując lub umożliwiając ich przetworzenie dostosowuje się do obowiązujących przepisów prawnych.

Bruckmann G.: Megatrends. – Entwicklungen in Gesellschaft und Wirtschaft. Fortschrittliche Betriebsführung und Industrial Engineering, IV 1992, nr 2. RFN

Na progu trzeciego tysiąclecia ludzkość przeżywa zdecydowany zwrot w swojej historii gospodarczej i społecznej: przejście od społeczeństwa przemysłowego do społeczeństwa informacyjnego, od formy gospodarowania zmierzającej do zapobiegania niepożądanym skutkom takiej działalności.

Od społeczeństwa przemysłowego do informacyjnego

Wprowadzone przez Daniela Bella określenie „społeczeństwo poprzemysłowe” jest niezupełnie trafne, gdyż w nadchodzącej epoce przemysł będzie miał nadal duże znaczenie. Gdy mówi się o przejściu – w swoim czasie – od społeczeństwa agrarnego do przemysłowego nie oznacza to, że rolnictwo zniknęło, lecz że produkuje zarówno pod względem ilościowym, jak i wartościowym nieporównanie więcej niż w okresie tzw. społeczeństwa agrarnego. Tę zwiększoną produkcję uzyskuje się przy znacznie mniejszej liczbie pracujących w rolnictwie. W ostatnich dwustu latach dominowały jednak normy społeczeństwa przemysłowego.

Wkład przemysłu w tworzenie produktu społecznego w przyszłości będzie, przynajmniej wartościowo, jeszcze większy niż obecnie. Będzie natomiast zmniejszać się liczba zatrudnionych w przemyśle, zmieni się także system norm społeczeństwa przemysłowego.

Przy rozważaniu tendencji rozwoju należy brać pod uwagę nie tylko aspekty techniczne. Największych przeobrażeń należy oczekiwać w dziedzinie psychologicznej i społecznej. Tu rozwój odbywa się nieporównanie szybciej niż poprzednio, przy czym nie polega on na zastępowaniu jednego systemu norm przez inny, lecz na pojawieniu się systemu norm różnorodnych zamiast



„*Fortschrittliche Betriebsführung
und Industrial Engineering*”

Tendencje w rozwoju społeczeństwa i gospodarki

dotychczasowego sztywnego systemu norm.

Na pierwszy rzut oka wydaje się, że jest to odwrócenie dotychczasowych tendencji: zamiast budowania dużych zakładów – mniejsze jednostki, zamiast ograniczania asortymentu produkcji – jego rozszerzenie itp. W rzeczywistości chodzi o zróżnicowanie: przeżywamy jednocześnie procesy koncentracyjne i dekoncentracyjne, jednocześnie normowanie wyrobów masowych i uwzględnianie indywidualnych życzeń klientów w produkcji wyrobów specjalnych.

Konieczność zapobiegania niekorzystnym skutkom działalności

Historia ludzkości nacechowana była niedostatkiem, dlatego też każde „więcej” oznaczało „lepiej”, kwestia zapobiegania niekorzystnym zjawiskom nie była brana pod uwagę. Obecnie życzenia zaopatrzeniowe z pewnością są nadal aktualne, jednak najważniejszym problemem stało się zapobieganie niepożądanym zjawiskom. Zanieczyszczenie środowiska osiągnęło takie rozmiary, że zagraża to dalszemu istnieniu ludzkości. Naukowcy przewidują, że z powodu możliwego podniesienia się poziomu mórz zostanie zalana Holandia, Dania, Hamburg itp., zanikanie warstwy ozonowej w stratosferze zwiększy w skali światowej zachorowalność na raka, ruch samochodowy może spowodować troposferyczną koncentrację ozonu i ko-

nieczność chodzenia w maskach gazowych. Prawdopodobieństwo takiego scenariusza wymaga przekształcenia formy gospodarowania na zapobiegającą różnym zagrożeniom, ponieważ forma obecna nie może być kontynuowana. Zadaniem współczesnej generacji będzie przejście do takiego rozwoju gospodarczego i technologicznego, który można będzie kontynuować w przyszłości. Jest to największe wyzwanie w całej historii ludzkości.

Dalsze kierunki rozwoju

Klasyczne czynniki produkcji: ziemię, kapitał i pracę – zastępują nowe: wykształcenie, organizacja i innowacje. Znaczenie czynnika produkcyjnego, jakim jest organizacja było niedoceniane, zwłaszcza w krajach socjalistycznych. Obecnie wyraźnie widać, że przy jednakowym stopniu wykształcenia i jednakowym wyposażeniu technicznym przedsiębiorstwa krajów postsocjalistycznych osiągają o wiele gorsze wyniki niż przedsiębiorstwa na Zachodzie. W przedsiębiorstwach wschodnich przede wszystkim brakowało pobudek do innowacyjności; sama innowacja jednak nie wystarczy, potrzeba jeszcze tego, kto wie, jak innowację zrealizować.

Można z tego wyprowadzić najlepszą receptę na skuteczne kierowanie przedsiębiorstwem: im wyższy poziom wykształcenia pracowników, im bardziej elastyczna forma organizacyjna, im większa motywacja do innowacyjności, tym większe szanse na sukces.

Pewne pozorne sprzeczności powstają ze względu na fenomen równoczesnego umiędzynarodowienia i regionalizacji. Środki masowego przekazu i stosunkowa łatwość odbywania dalekich podróży powodują docieranie informacji o światowych wydarzeniach do o wiele większego kręgu ludzi niż dawniej. Świat stał się faktycznie jednym rynkiem, ale jednocześnie wzrasta identyfikacja regionalna.

Pod względem polityki personalnej w przedsiębiorstwie oznacza to międzynarodową obsadę najwyższych stanowisk przy zachowaniu w miejscu pracy jednorodności kulturowej. Zmienia się też styl zarządzania przedsiębiorstwem. Odchodzą „starzy działacze”, których zastępują „nowi” kierujący nie przez wydawanie poleceń, lecz przez pobudzanie świadomości pracowników.

W związku z tak wieloma zachodzącymi przeobrażeniami zaczyna być wykładana w szkołach zarządzania tzw. teoria chaosu: jakie właściwości kierownicze są potrzebne w obliczu przemian. Obserwuje się „chaos”, który pozwala jednak na przewidywanie i wyliczenia. Im bardziej gospodarka jest dostosowana do nowych warunków, tym łatwiej można unikać chaosu i odnajdywać uporządkowaną drogę w przyszłość.

opr. Władysław Straszynski



„Management Services”

Strategia totalnej jakości

Jones Ch.: Developing a Total Quality Strategy. *Management Services*, III 1992. Wielka Brytania

Autor definiuje jakość jako „zaspokajanie potrzeb i oczekiwań konsumenta”. Za konsumenta uważa zarówno odbiorcę finalnego, jak i odbiorcę wewnątrz tego samego przedsiębiorstwa. Aby ten cel osiągnąć, a więc zaspokoić potrzeby i oczekiwania klienta, każdy pracownik musi:

- w pełni rozumieć i akceptować oczekiwania klienta,
- znać swoje własne możliwości,
- dostarczać bez defektów dokładnie to, co zostało uzgodnione,
- działać efektywnie i skutecznie,
- nieustannie podnosić swoje kwalifikacje.

Dzięki takim postawom pracowników możliwe jest zaspokajanie potrzeb klientów przy minimalizacji kosztów. Oto definicja totalnej jakości:

„Strategia usprawniania procesu produkcji w celu pełnego zaspokojenia potrzeb klientów przy minimalizacji kosztów, przy pełnym zaangażowaniu wszystkich pracowników”.

Skuteczne wprowadzenie strategii totalnej jakości umożliwia osiągnięcie takich korzyści jak:

- zadowolenie klientów,
- zwiększenie udziału w rynku i zwiększenie zysku,
- lepsze wykorzystanie produktywności majątku,
- zadowolenie pracowników i lepsza współpraca międzywydziałowa.

Wprowadzenie tej strategii wymaga od wszystkich pracowników skuteczności i efektywności działania, a także samokontroli i innowacyjności. Pracownicy muszą jednak chcieć stosować strategię totalnej jakości. Można ich do tego nakłonić odpowiednią motywacją, na przykład przez budowanie zespołu, lepszą komunikację, szkolenie i podnoszenie kwalifikacji, docenianie osiągnięć pracowników, dobre zarządzanie przedsiębiorstwem.

Od pomysłu do rezultatów

Aby wprowadzić w życie strategię totalnej jakości, należy najpierw ustalić cele działania i politykę ich osiągnięcia. Należy też określić etapy osiągania poszczególnych celów. Niemożliwe jednak będzie osiągnięcie pozytywnych rezultatów bez przeszkolenia pracowników i ich odpowiedniej motywacji oraz bez wprowadzenia stosownych zmian organizacyjnych.

Można wyróżnić następujące cele przedsiębiorstwa:

- Misja przedsiębiorstwa na rynku, a więc określenie głównego celu, dla realizacji którego przedsiębiorstwo zostało powołane. Znaczenie przedsiębiorstwa dla klientów, właścicieli, pracowników i społeczeństwa.
- Cele operacyjne, których spełnienie jest warunkiem istnienia przedsiębiorstwa i wypełnienia jego misji.
- Cele bieżące zawarte w planach strategicznych. Dotyczą one szczegółów realizacji celów operacyjnych. Stopień ich realizacji musi być mierzalny.

Wdrażanie totalnej jakości odbywa się w czterech podstawowych etapach:

Etap wprowadzania dotyczy wszystkich pracowników. Jego istotę

stanowi orientacja na konsumenta, samoocena wyników pracy, ocena stopnia zaspokojenia potrzeb klienta, znalezienie możliwości usprawnień.

Celem **etapu usprawniania** jest ustalenie hierarchii propozycji usprawnień, ich selekcja i realizacja. Oto kolejność działań na tym etapie:

- wybór najważniejszych kierunków usprawniania,
- znalezienie przyczyn nieskuteczności dotychczasowych działań,
- propozycje potencjalnych rozwiązań,
- wybór rozwiązania, jego uzasadnienie i przyjęcie,
- realizacja przyjętej koncepcji,
- ocena skuteczności podjętych działań.

Podczas poszukiwania możliwości usprawnień pomocne mogą być takie techniki rozwiązywania problemów, jak burza mózgów itp.

Etap zarządzania powinien spowodować wprowadzenie strategii totalnej jakości w całym przedsiębiorstwie, zaangażowanie się wszystkich pracowników we wprowadzanie zmian, a zwłaszcza usprawnień oraz powiązanie projektów usprawnień z celami przedsiębiorstwa.

Projekt poprawiający jakość powinien zapewniać większą skuteczność i efektywność, być zgodny z bieżącymi celami przedsiębiorstwa oraz zapewnić możliwą do zaakceptowania stopę zwrotu.

Międzyfunkcjonalne zarządzanie procesem produkcji. Po wprowadzeniu w przedsiębiorstwie systemu totalnej jakości niezbędne jest sprawdzenie, czy usprawnienia procesu produkcji zostały zaakceptowane w całym zakładzie i czy nie pogorszą wyników na innych etapach produkcji.



Szkolenie

Ponieważ w sprawę systemu totalnej jakości zaangażowani są wszyscy pracownicy, wszystkich należy przeszkolić.

Szkolenie powinno trwać pięć dni dla kadry kierowniczej i około trzech dni dla szeregowych pracowników.

Motywowanie

Dobre pomysły, jasno sformułowane cele, efektywny proces produkcji i szkolenie pracowników nie zapewniają jeszcze sukcesu przy wprowadzaniu do procesu produkcji systemu totalnej jakości. Wszyscy pracownicy muszą być odpowiednio motywowani, aby utożsamiali się z potrzebami odbiorców i z koniecznością minimalizacji kosztów. Kierownicy wszystkich szczebli powinni odpowiednio motywować swych podwładnych poprzez zaangażowanie, komunikatywność, wykorzystywanie możliwości, docenianie podwładnych, odpowiedni styl zarządzania, pracę nad sobą.

Organizacja

Przyjęcie totalnej jakości za wartość podstawową dla przedsiębiorstwa wymaga odpowiedniej struktury organizacyjnej, wspomagania działania poszczególnych komórek przedsiębiorstwa i odpowiedniej struktury funkcjonalnej.

Podsumowanie

Maksymalne korzyści z wprowadzenia systemu totalnej jakości zostaną osiągnięte w następujących warunkach:

- istnieje jeden cel działania przedsiębiorstwa i jemu jest podporządkowana każda komórka, czyli idea totalnej jakości jest akceptowana przez wszystkich pracowników;
- wprowadzanie systemu totalnej jakości jest odpowiednio skoordynowane, odbywa się stopniowo, począwszy od ścisłego kierownictwa zakładu.

opr. Krzysztof Kempński

„Fortschrittliche Betriebsführung und Industrial Engineering”

JIT – produkcja „akurat na czas”

JIT – Fertigung in Zulieferbetrieben.
Fortschrittliche Betriebsführung und Industrial Engineering, II 1992, nr 1. RFN

Podstawowym celem filozofii produkcji „akurat na czas” jest minimalizacja zapasów magazynowych i inwestowanie zwolnionego w ten sposób kapitału w maszyny i urządzenia. Przedsiębiorstwo musi wówczas być zdolne do dużej elastyczności produkcji, a do tego niezbędny jest przejrzysty system informacyjny. Nawet w przypadku wykonywania tylko jednego egzemplarza wyrobu, planowanie i sterowanie produkcją (PPS) powinno uruchomić wszystkie środki umożliwiające w razie potrzeby wprowadzenie odpowiednich korekt.

Korzyści z systemu produkcji „akurat na czas”

- **Produkcja zorientowana na popyt**, czyli sporządzanie zlecenia i produkowanie zgodnie z popytem.
- **Duża liczba wariantów**. W przypadku dobrze przemyślanej produkcji JIT nie ma znaczenia duża liczba wariantów. Granicą może być jedynie zdolność magazynowania danych w systemie EDP (elektronicznego przetwarzania danych).
- **Krótki czas trwania procesów**. Realizując pojedyncze zlecenie zgodnie z popytem można odpowiednio ukierunkować produkcję. Synchronizacja pozwala na płynność produkcji i unikanie magazynowania pośredniego i rezerwowego

● **Zmniejszenie zapasów**. Materiały potrzebne do produkcji, które trzeba pobrać z magazynu, można przewidzieć z dokładnością do 100%.

● **Poprawa jakości**. Krótkie czasy sprzężenia zwrotnego przy reklamacjach wpływają na zdecydowaną poprawę jakości. Odpowiednio wyszkolony personel pod względem utrzymania jakości produkcji musi być niezwłocznie informowany o wszelkich zmianach czy mankamentach. Badania wykazały, że ilość odpadów można zmniejszyć o 50%, jeżeli dzięki właściwej organizacji uniknie się wielokrotnej obróbki i transportu części oraz jeżeli w utrzymanie odpowiedniej jakości produkcji będzie zaangażowany każdy pracownik.

● **Brak potrzeby magazynu wysyłkowego i odbiorczego**. Przy organizacji produkcji według systemu JIT wyprodukowane w określonej kolejności części są kierowane bezpośrednio do montażu lub do klientów. Jeżeli są to części o dużych rozmiarach lub wielu rodzajów, to przy produkcji konwencjonalnej na ich składowanie potrzeba dużo miejsca.

● **Nie ma pozostałości przy zmianie modelu**, gdyż nie wykorzystana pozostaje najwyżej bardzo nieduża liczba elementów przygotowanych



do poprzedniego modelu i przede wszystkim można je dostosować do nowego modelu.

- **Nie są możliwe nadmierne dostawy.** Jeżeli system zgłaszania zapotrzebowań jest dobrze zorganizowany, nadmierne dostawy są wykluczone.

- **Mniejsza liczba pojemników transportowych.** Dzięki dostarczaniu materiałów do produkcji według określonej kolejności i natychmiastowemu dostarczaniu części do montażu można znacznie zmniejszyć liczbę pojemników używanych w transporcie wewnętrznym.

- **Redukcja personelu.** Dostawcy nie potrzebują personelu do uprzedniego magazynowania i ewidencji zapasów. Klienci nie potrzebują pracowników do ewidencji magazynów, składowania i kontroli.

- **Przy produkcji w krótkich seriach lub jednostkowej możliwa jest natychmiastowa naprawa błędów i uniknięcie go w dalszych egzemplarzach wyrobu.**

- **Konieczność dokładnej ewidencji zapasów.** Zapasy rezerwowe można zredukować do minimum. Ewidencja ręczna musi być zastąpiona komputerową. Konieczne jest staranne planowanie produkcji i dokładne podawanie zapotrzebowania. W każdej chwili powinna istnieć możliwość określenia wielkości zapasów.

- **Możliwość zdalnego przekazywania danych.** Przy produkcji jednostkowej lub w krótkich seriach istnieje możliwość identyfikacji każdej części od zamówienia do montażu. Wszystkie dokumenty towarzyszące, jak oznaczenie części, certyfikat towarzyszący pojemnikowi czy gotowemu wyrobowi podczas transportu, zestawienie dostaw dziennych mogą być natychmiast sprawdzone w przypadku reklamacji. Wszystkie dane mogą też być zdalnie przekazywane, co wyklucza ewentualne pomyłki.

- **Partnerskie postępowanie.** Wprowadzenie produkcji zsynchronizowanej wymaga partnerstwa między dostawcami, producentem i klientami. Oznacza to wzajemną pomoc w przypadku trudności oraz wymianę informacji, na przykład partnerzy powinni informować się wzajemnie o prognozach dotyczących średnio- i długookresowych tendencji.

Niedogodności produkcji „akurat na czas”

- **Wzajemna zależność.** Producent musi mieć gwarancję odbioru wyrobu przez klienta. Jednocześnie producent musi spełniać wymagania klienta, nawet jeżeli wprowadza on dodatkowe zmiany lub oczekuje pracy w dni wolne. Dostawca nie może uchylać nawet prośby.

- **Nastawienie produkcji na maksymalne zapotrzebowanie.** Należy się liczyć z maksymalnymi zamówieniami i zapewnić odpowiedni park maszynowy i personel. Każdy rodzaj zakłóceń, na przykład awaria urządzenia, produkcja dodatkowych części, choroba pracowników zmniejsza możliwości dostawcze kooperanta. Wpływa to również negatywnie na wykorzystanie urządzeń i pracowników innych zakładów. Wszyscy muszą się liczyć w takich przypadkach z przestojami.

- **Konserwacja urządzeń.** Przy synchronicznej produkcji także przerwy muszą być ściśle określone. Czyszczenie i konserwacja maszyn może być dokonywana (w przypadku pracy trzymianowej) dopiero w końcu tygodnia. W razie awarii należy dysponować rezerwami. Najprostszym sposobem w takim wypadku jest zatrudnianie personelu dodatkowego. Obsługa musi być wówczas zagwarantowana przez 24 godziny, a monterzy muszą być na miejscu w najkrótszym czasie. Należy również mieć w dyspozycji zużywające się części zamienne.

- **Elektroniczne przetwarzanie danych.** Wzajemne przekazywanie danych przez partnerów powinno być zagwarantowane. Musi też istnieć rezerwowy system przekazywania,

np. telefax.

- **Braki lub uszkodzenia.** Klient oczekuje wyrobów wymaganej jakości. Czasami nie ma on czasu na sprawdzenie dostawy pod względem jakości, w takim przypadku błąd kooperanta może zostać wykryty dopiero w czasie kontroli końcowej, może również spowodować unieruchomienie zakładu odbiorcy. Dlatego niezwykle ważne jest poczucie odpowiedzialności za jakość u każdego kooperanta.

- **Przestrzeganie wymaganej jakości.** Odbiorca może zwiększać swoje wymagania dotyczące jakości, aby uniknąć reklamacji. Konieczne są więc co pewien czas spotkania kontrolerów kooperanta i odbiorcy, na których wymagania te będą ściśle określone.

- **Wynagrodzenie za wydajność.** Przy rytmicznej produkcji trudno jest określić premie za wydajność. Można myśleć o premii grupowej za ilość i jakość. Trzeba też dostosowywać własną produkcję do przerw w pracy u klienta. Stała gotowość dostawy jest czynnikiem stanowiącym obciążenie dla pracownika.

Wnioski

Ocena korzyści i niedogodności produkcji „akurat na czas” nie wystarczy, aby podjąć decyzję o wprowadzeniu tego systemu. Należy krytycznie zbadać strukturę zakładu. Czy pracownicy skłonni są przyjąć zobowiązanie do stałej gotowości? Potrzebne jest zaangażowanie pracowników. Wymagane jest również elastyczne dostosowanie do zmian. Wybór właściwych funkcji nie jest procesem jednorazowym. Procesy organizacyjne należy stale krytycznie badać i dostosowywać do zmieniających się sytuacji, na przykład nowa technologia produkcji, zamawiane ilości wyrobów lub systemy powiązań. Przestrzeganie lub dostosowywanie procesów nie jest gwarancją sukcesu, jest on niemożliwy bez ścisłej współpracy personelu.

opr. Władysław Straszynski

