

Zarządzanie – to dokonywanie zmian

przeгляд

**Organizacja
i Kierownictwo**

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

organizacji 11
90



PRZEDSIĘBIORSTWO WOBEC WYZWAŃ

List Redaktora

Kurs antyinflacyjny – mimo różnorodnych trudności – utrzymywany jest głównie poprzez stabilizację pieniądza i sytuacji w gospodarce. Działania rządu nie zmierzają do zapewnienia preferencji określonym branżom, ale do kształtowania warunków dla rozwoju całej gospodarki, w tym także działalności lokalnej. Przygotowywane są działania konieczne do wyjścia z recesji i ożywienia gospodarki. Szczególnie ważną jest jej infrastruktura uwzględniająca społeczne oczekiwania, na przykład w zakresie budownictwa mieszkaniowego czy gospodarki żywnościowej. Prywatyzacja wprawdzie nie zapewni rozwoju wszystkich organizacji gospodarczych, ale stworzy szansę dla tych, które zdolają rozwijać się najpełniej, będą efektywne.

W bieżącym numerze zamieszczamy artykuły, które mogą być pomocne menedżerom w ich trudnej – w obecnym okresie – działalności. Za szczególnie interesującą uważamy metodę wyceny majątku przedsiębiorstw opartą na obliczaniu ich zdolności do kreowania dochodów. Warto zastanowić się nad programami dostosowawczymi przedsiębiorstw. Możliwe jest przyjęcie przez nie strategii produktowo-rynkowych. Nowatorskie elementy zawiera rachunkowość zarządzająca przedstawiana w cyklu „Controllingu”, prezentującym dorobek firm zachodnich. Zgodnie z zainteresowaniem Czytelników kontynuujemy tematykę przedsiębiorczości i innowacyjności.

Spółeczny Ruch Inicjatyw Gospodarczych (SPRING) rozwija swoją pożyteczną działalność. W ruchu tym współpracującym z ministerstwem ds. przekształceń własnościowych uczestniczy – obok wielu wybitnych osobistości i organizacji społecznych – również Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa. Bierze udział w opracowywaniu założeń metodycznych i programowych do przeszkolenia kilkuset specjalistów niezbędnych dla przeprowadzenia prywatyzacji licznych przedsiębiorstw. TNOiK udostępni także swe lokale organizacyjne punktom konsultacyjnym SPRING. Logicznym dalszym ciągiem będzie niewątpliwie udział w samym szkoleniu. Prace te to cenny wkład w realizację przekształceń własnościowych. Przyniosą one pożądaną ożywienie także lokalnej działalności gospodarczej.

Jerzy Drewnowski

The Editor's Letter

We submit to our Readers for consideration an unusually important and topical problem, namely the fixing of the price of an enterprise's assets. In the present issue we approach this problem in a rather general and preliminary way. It is an introduction to the work of a group of outstanding specialists under the guidance of Professor Ber Haus. The question is about the right methods, i.e. suitable in the present conditions of our industry works. In the next issue we shall publish a developed description of the method (worked out by the above mentioned group) of fixing the price of an enterprise's assets on the basis of its possibilities to become profitable. The method is based on the West experience and on the already done evaluations of enterprises' property which change their owners.

A few articles in this issue of the „Organizational Review” concern innovative activities. We lay emphasis on the important influence of the market in the sphere of making decisions and developing these activities. We present critical conclusions that resulted from the till now undertaken efforts. We pay attention to the fact that innovative activity is strongly connected with the existence of the capital market but first of all it depends on men of initiative. Nevertheless, it is necessary to stimulate their activity in various ways. This activity should be aimed at satisfying the needs of the market specified by marketing studies.

We continue an original cycle of articles about controlling which demands from an enterprise to assure proper supplying of information.

We also write about the importance and expected results of the Second European Congress of Management which is to be held in Prague at the end of October. In particular, we expect that the problems of strategic management and innovations from the international perspective will be undertaken. Poland was an active co-organizer of the First Congress in 1924. In the Second Congress there participates a group of scholars and active members of the TNOiK (Scholarly Association for Organization and Management) with its President – Professor dr. Henryk Sadownik.

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

Jerzy Drewnowski

3 ● Kongres Cecios w Pradze (The Congress of CECIOS in Prague) – Zbigniew Dworzecki

4 ● Wpływ rynku na przedsiębiorczość i innowacyjność (The influence of the market on entrepreneurship and innovativeness) – Halina Henzel, Halina Buk

6 ● Metody wyceny majątku przedsiębiorstwa – I (The methods of the evaluation of an enterprise's property – I) – Ber Haus

8 ● Stymulowanie działalności innowacyjnej – I (The stimulation of innovative activity – I) – Janusz Zymonik

● **Doświadczenie jednostek innowacyjno-wdrożeniowych** (The experience of innovative-applicable units) – Grażyna Ozbart-Pociecha

12 ● Inwestycje przedsiębiorstw – funkcjonowanie rynku kapitałowego (Capital expenditure of enterprises – the functioning of the capital market) – Andrzej Rutkowski

14 ● Samorząd pracowniczy – partycypacja (The employees' self-government – participation) – Mieczysław Szypliński

16 ● Badania rynku – zapomniany towar? (The market studies: A forgotten commodity?) – Paweł Kulikiewicz

18 ● Strategia firmy prywatyzowanej (The strategy of a privatized firm) – Zbigniew Kękuś

19 ● PSC – Metoda BCG (The PSC – the BCG method) – Zb. Mar.

20 ● Sposoby usprawniania przedsiębiorstwa (The ways to make an enterprise more efficient) – Witold Startek

22 ● Koordynacja systemu zasilania w informacje – III (The coordination of the system of feeding with information – III) – Jacek Golszewski

24 ● Decyzje marketingowe (Marketing decisions) – Günter Ringle

26 ● ISAGA – NASAGA'90 (ISAGA – NASAGA'90) – Mirosław Długosz, Elżbieta Naumienko

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH
The Review of Foreign Periodicals

28 ● Zarządzanie technologią w aspekcie międzynarodowym (Strategischeskoje upravljenje tehnologijej – międzynarodowy aspekt. „Problemy teorii i praktyki upravljenja”, I-II 1990 nr 1. ZSRR).

29 ● Symbioza organizacji i kierowania – sukcesy i mankamenty (Organisation und Führung. Erfolge und Defizite einer Symbiose. „Zeitschrift Führung + Organisation”, V-VI 1990, nr 3. RFN).

30 ● Dzierżawa przedsiębiorstw w Chinach (Kondraszowa L., Wej CH.: Arienda na predpriatijach KNR. „Problemy teorii i praktyki upravljenja”, I-II 1990, nr 1. ZSRR).

32 ● Logika sukcesu przemysłowego (Chandler A.D.: The Enduring Logic of Industrial Success. „Harvard Business Review”, III-IV 1990, nr 2. USA).

33 ● Logistyka jako wyzwanie organizacyjne (Müller D.: Logistik – Eine aktuelle organisatorische Herausforderung. „Zeitschrift Führung + Organisation”, V-VI 1990, nr 3. RFN).

34 ● Planowanie zapotrzebowania na materiały (Binner H.F.: Richtige Planung der Bedarfszeitpunkte sichert die Flexibilität. „REFA-Nachrichten”, II 1990, nr 1. RFN).

36 ● Szybko dostosować produkcję do potrzeb rynku (Krause A.: Flexible Produktion überlebenswichtig. „Wirtschaft + Produktivität”, IV 1990. RFN).

37 ● Rada zakładowa partnerem kierownictwa (Niedenhoff H.: Der Betriebsrat als Partner der Unternehmensleitung. „Personal”, I 1990, nr 1. RFN).

38 ● W zdrowym ciele zdrowy duch (Zsache R.: Gesunder Körper und gesunder Geist. Gesundheit als Führungsaufgabe? „Personal”, I 1990, nr 1. RFN).

39 ● Wirusy komputerowe (Tyler G.: New Technology. „Management Services”, VI 1990. Wielka Brytania).

40 ● Zachodni menedżer o opłacalności produkowania w Polsce (Koschwald U.: Lohnfertigung in Polen. Westlicher Partner um seine Kompetenzen Durchsetzen. „Wirtschaft + Produktivität”, VI 1990. RFN).

Zbigniew Dworzecki

Kongres CECIOS w Pradze

Powrót do źródeł – zwrot ku przyszłości

Dr Z. Dworzecki – Katedra Zarządzania w Gospodarce, SGPIŚ – Warszawa, działacz TNOiK.

Pierwszy Kongres Zarządzania odbył się w Pradze w lipcu 1924 roku pod auspicjami prezydenta Republiki Czechosłowackiej T. Masaryka, a Polska była jego aktywnym współorganizatorem i uczestnikiem. Kongres ten dał początek dwóm organizacjom powołanym do życia w 1924 roku – Światowej i Europejskiej Radzie Zarządzania (CIOS i CECIOS).

Od Kongresu tego minęło 66 lat. Dla nauk organizacji i zarządzania był to okres ogromnego rozkwitu. Pojawiły się nie tylko nowe paradygmaty naukowe, kierunki i szkoły teoretyczne, lecz także wzrósł popyt na wiedzę i rozwiązania coraz bardziej złożonych, nieustrukturalizowanych i dynamicznie kształtowanych problemów zarządzania. Towarzyszy temu coraz większa liczba instytucji badawczych, dydaktycznych, doradczych, społecznych, których misją jest krzewienie i rozwój myśli organizatorskiej i zarządczej, łączenie dorobku naukowego z potrzebami praktyki gospodarczej i społecznej. „Zarządzanie jako największa innowacja XX wieku” – ta myśl P.F. Druckera jest coraz bardziej doceniana w wielu krajach nie tylko na Zachodzie, ale i na Wschodzie.

Kraje Europy Środkowej i Wschodniej aktualnie starają się więc przekształcić system zarządzania, wytworzyć nowe instytucje i mechanizmy, ukształtować nową infrastrukturę typową dla systemu rynkowego (w jego społecznym wydaniu). Bariery na tej drodze jest stosunkowo niska wiedza społeczeństwa o systemie rynkowym, o regułach funkcjonowania w tym systemie, niechęć do zmiany zachowań i postaw. Hasło „spróbuj Zachodu” to ogromne wyzwanie dla gospodarki poszczególnych krajów, przedsiębiorstw, ludzi. Można mu tylko wówczas sprostać, gdy stosunkowo szybko nastąpi zrozumienie „logiki porządku rynkowego”, którego następstwem będą odpowiednie działania przystosowawcze do coraz nowocześniejszej, otwartej, innowacyjnej i strategicznie działającej gospodarki rynkowej.

Przemiany w krajach Europy Wschodniej są także szansą rozwoju, ekspansji dla przedsiębiorstw Zachodu, zwłaszcza

dla tych, które myślą i działają strategicznie, kierując się przy wyznaczaniu celów maksymalizacją długookresowej marży zysku, dużym potencjałem rynku, jego atrakcyjnością. Hasła „spróbuj Zachodu”, towarzyszy inne „inwestuj na Wschodzie”.

Zbliżeniu ludzi i poglądów w dziedzinie zarządzania, zwłaszcza w kwestiach zarządzania strategicznego i innowacyjnego, ma służyć II Europejski Kongres Zarządzania, który zwołano na 22-25.10.1990 roku do Pragi. Przewidywano udział ponad 3500 uczestników z 45 krajów, w tym menedżerów, architektów przemian gospodarczych w poszczególnych krajach, działaczy gospodarczych, naukowców, konsultantów, dydaktyków. Krąg zaproszonych osób wykracza poza Europę. W Międzynarodowej Radzie Doradczej Kongresu, wśród 43 osób z całego świata jest dwóch reprezentantów polskiego środowiska organizacji i zarządzania: prof. H. Sadownik – prezes Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa oraz prof. B. Gliński – Kierownik Zakładu Nauk Zarządzania Polskiej Akademii Nauk. W samym kongresie liczba uczestników z Polski będzie obejmowała grupę osób z różnych środowisk zawodowych, instytucji, przedsiębiorstw.

Na tym największym, zdaniem organizatorów Kongresu, spotkaniu Wschodu z Zachodem oczekuje się dyskusji o problemach zarządzania strategicznego i innowacji z międzynarodowej perspektywy. Ważne będzie ukazanie alternatywnych scenariuszy rozwojowych, strategii, różnych przykładów i możliwości postępowania. „To, co istnieje, starzeje się” – ta myśl Druckera jest ciągle aktualna. Dotyczy ona koncepcji zarządzania, a także produktów, technologii, rynków, sposobów zarządzania. Sytuacje kryzysowe, w jakich znajdują się organizacje Europy Środkowej i Wschodniej, skłaniają do innowacji jako „sposobu na kryzys”, ale ciągła innowacja jest jednym z podstawowych wymagań także dzisiaj w efektywnie zarządzanych przedsiębiorstwach zachodnich. Bez innowacji produktowych, technologicznych, zarządczych czekałby je regres, utrata pozycji rynkowej, likwidacja.

Oto zagadnienia, na których koncentrować się będzie uwaga podczas czterech sesji plenarnych: rozwój gospodarczy i społeczny świata w latach dziewięćdziesiątych; koncepcja zarządzania strategicznego i innowacji w tym okresie i międzynarodowe doświadczenia przedsiębiorstw w ich stosowaniu, szanse i zagrożenia wynikające z powstania zintegrowanej Europy (Europa 92), możliwości współpracy między Zachodem i Wschodem Europy widziane z perspektywy poszczególnych krajów, przedsiębiorstw oraz z Brukseli, nowe trendy w przekształcaniach gospodarki centralnie planowanej, poddanej naciskom profektywnościowym i weryfikacji rynkowej w skali globalnej.

Uzupełnieniem tego podstawowego nurtu dyskusji będą seminaria, debaty „okrągłego stołu”, dotyczące zagadnień joint ventures, aliansów i grup strategicznych, marketingu, finansów, zarządzania sferą produkcji (industrial engineering) w ramach kooperacji Wschodu i Zachodu.

Trzy ścieżki seminariów specjalistycznych wzbogacają nurt podstawowych prezentacji i dyskusji – będą one przebiegać równoległe. Pierwsza z nich obejmuje kwestie o charakterze ogólnym: wyzwania rozwojowe w latach dziewięćdziesiątych związków między innowacjami a rozwojem przedsiębiorstw, ich sukces rynkowy w przekroju międzynarodowym; innowacyjne kierowanie i zarządzanie strategiczne; baza informacyjna dla zarządzania strategicznego. Druga – jest poświęcona zagadnieniu kształtowania kadr dla innowacyjnego i strategicznego zarządzania, kształceniu i doskonaleniu kadr. Trzecia ścieżka to zagadnienia doradztwa organizacyjnego. Właśnie doradztwo organizacyjne wespół z rozwiniętymi formami doskonalenia kwalifikacji menedżerskich jest obecnie pomostem między teorią a praktyką zarządzania, testem poprawności wielu koncepcji teoretycznych. Nic dziwnego, że tym właśnie seminarium i spotkaniom towarzyszy ogromne zainteresowanie.

Waga problemów, różnorodność koncepcji, doświadczeń referentów i uczestników Kongresu rokują duże nadzieje na rozwiązanie nurtujących nas kwestii.

Zbigniew Dworzecki

Halina Henzel
Halina Buk

Wpływ rynku na przedsiębiorczość i innowacyjność

Doc. dr hab. H. Henzel, dr hab. H. Buk – Instytut Ekonomiki Przemysłu Akademii Ekonomicznej w Katowicach.

Zarówno z klasycznych, jak i współczesnych definicji przedsiębiorczości wynika, że nie ma przedsiębiorczości bez innowacyjności. Trzon definicji przedsiębiorczości stanowią funkcje przedsiębiorcy. Według A. Marshalla (1) są nimi: innowacyjność kierunków działania i rozwiązań, ponoszenie ryzyka, organizowanie i kierowanie działalnością przedsiębiorstwa.

A.K. Koźmiński zwraca uwagę na następujące atrybuty przedsiębiorczości: (2)

- 1) motyw działania, którym jest dążenie do wzbogacenia się;
- 2) mechanizm działania polegający na inwestowaniu posiadanych lub pożyczonych pieniędzy w określone przedsięwzięcie, mające w efekcie przynieść nadwyżkę finansową;
- 3) ryzyko majątkowe, związane z niepewnością podejmowanych przedsięwzięć i koniecznością pokrycia ewentualnych strat z własnych środków.

Liczne, przeprowadzone dotychczas badania (3) wykazują niedostateczny poziom przedsiębiorczości w polskich przedsiębiorstwach. Mała skuteczność zarówno ogólnosystemowych jak i wyspecjalizowanych instrumentów pobudzania innowacyjności przedsiębiorstw (4) spowodowała reorientację przedsiębiorstw na realizację krótkoterminowych zadań produkcyjnych, przy wykorzystaniu najłatwiej dostępnych środków i sposobów ich realizacji. Tymczasem z punktu widzenia długookresowego rozwoju społeczno-gospodarczego funkcja przedsiębiorczości jest podstawową funkcją przedsiębiorstwa. Dążenie do rozwoju musi być jedną z podstawowych cech przedsiębiorstwa.

Powiązanie przedsiębiorczości z koncepcją sterowania rynkiem

W literaturze omawiane są sposoby wyzwolenia przedsiębiorczości poprzez demokrację i poprzez urynko- wienie przedsiębiorstw państwowych.

Koncepcja reformowania gospodarki państwowej poprzez demokratyzację planowania centralnego, bez urynko- wienia gospodarki, nigdzie nie docze- kała się realizacji. Nie rozwiązuje ona problemu racjonalności mikroeko- nomicznej, a bez tego niemożliwe jest wykształcenie przedsiębiorczości. Re- alne są tylko koncepcje urynko wienia przedsiębiorstw państwowych.

Sklonność przedsiębiorstw do wdrażania nowych rozwiązań techni- cznych jest w znacznym stopniu zde- terminowana sytuacją panującą na ry- nku oraz realizowaną koncepcją stero- wania rynkiem. Sytuacja rynkowa w Polsce ukształtowana została przez tradycyjny stosunek do kierowania ry- nkiem przejawiający się w produkcyj- nej orientacji funkcjonowania przed- siębiorstw przemysłowych. Rynek jest tu traktowany jako miejsce sprzedaży produktów. W tej koncepcji jest więc ostatnim ogniwem działań. Sytuacja taka rodzi nie tylko głęboką nierówno- wagę, ale także poważniejsze skutki ekonomiczne i społeczne związane z inflacją.

W warunkach głębokiej nierówno- wagi rynkowej i inflacji większość przedsiębiorstw sięga do łatwych spo- sobów poprawy efektywności, rezygu- nując z osiągnięcia jej poprzez przygo- towywanie i wdrażanie innowacji.

Nierównowadze rynkowej towarzyszy brak konkurencji między przedsię- biorstwami.

Nie muszą one zabiegać o korzystną lokatę na rynku, o wytwarzanie nowo- czesnych wyrobów, ani też o doskona- lenie techniki i technologii wytwarza- nia. W rezultacie mamy do czynienia z alokacją nierynkową dóbr i usług, któ- ra w istotnym stopniu zawęża relacje między producentem a rynkiem, a za- tem również zasięg rynkowych uwaru- kowań procesów innowacyjnych (5). W sytuacji braku równowagi na rynku producenci nie są zainteresowani pro- wadzeniem badań marketingowych, abstrahują od potrzeb rynku, struktury tych potrzeb oraz od procesów niezbęd- nej lub pożądanej odnowy produkcji.

Ostatnie lata dowodzą, że jednostki przedsiębiorcze i twórcze potrafią zna- leźć luki występujące na rynku i odpo- wiednio wypełnić je własną produkcją. Nasilający się powoli proces powsta- nia różnych firm, reprezentujących odmienne formy własności, zaczyna rodzić konkurencję. Wygrywają w niej przedsiębiorstwa stosujące nowocze- sną technikę i technologię wytwarza- nia dla uzyskania produktów o wyso- kiej jakości i nowoczesności. Nowa produkcja tych przedsiębiorstw nasta- wiona jest przede wszystkim na zas- pokojenie najsilniej odczuwanych po- trzeb społecznych. W tej sytuacji, mimo wielu negatywnych przejawów nierównowagi rynkowej daje się zau- ważyć – zwłaszcza w ostatnim okresie – powolne przechodzenie producen- tów od orientacji produkcyjnej do orientacji rynkowej. Tę fazę można na- zwać okresem przejściowym.

Rola mechanizmu rynkowego w wyzwoleniu przedsiębiorczości i innowacyjności

Przełomowa zmiana systemu gos- podarczego Polski polegająca na wprowadzeniu gospodarki rynkowej doprowadzi do odmiennego ukształ- towania się relacji przedsiębiorstwo-ry- nek. Dominować będzie rynkowa alo- kacja dóbr i usług, a mechanizm ry- nkowy będzie narzędziem dostosowy- wania podaży nowych wyrobów do ist- niejących potrzeb społecznych. Pro- ducenci będą musieli przyjąć aktywną postawę rynkową, przy czym waru- niem akceptacji ich działalności pro- dukcyjnej będzie efektywne zaspoko- jenie potrzeb rynkowych. Przyjęcie ta- kiej orientacji będzie wymagało syste- matycznego wprowadzania innowacji technicznych. Wobec przewagi rynku odbiorcy nad rynkiem producenta przedsiębiorstwa będą napotykały na barierę zbytu. Zaostrzy się walka kon- kurencyjna, z której zwycięsko wyjdą przedsiębiorstwa oferujące na rynku wyroby nowoczesne, po relatywnie atrakcyjnych cenach. Istotne znacze- nie będzie miała również elastyczność

programów produkcyjnych przedsiębiorstw, polegająca na szybkim dostosowaniu się do zmiennych potrzeb odbiorców.

Niezbędnym warunkiem orientacji rynkowej przedsiębiorstw przemysłowych jest przyjęcie marketingowej koncepcji kierowania rynkiem, która polega na dostosowaniu działalności przedsiębiorstw do potrzeb nabywców.

Orientacja rynkowa wymagać będzie znacznych zmian w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Działalność przedsiębiorstw powinna opierać się przede wszystkim na rozpoznanych i kreowanych potrzebach, gdyż dzięki temu można w porę dostosować podaż towarów i usług do popytu. Strategia rynkowa przedsiębiorstwa nie może ograniczać się do biernego dostosowywania się do aktualnej sytuacji, ale musi wybiegać w przyszłość, odkryć nowe potrzeby, a także tworzyć nowe produkty.

Warunkiem osiągnięcia sukcesu rynkowego, a w konsekwencji również finansowego, będzie więc odejście od ujęcia tradycyjnego (6):

BADANIA I ROZWÓJ → PRODUKCJA → ZBYT

i przejście do nowej orientacji:

ZBYT → BADANIA I ROZWÓJ → PRODUKCJA

Zmianę tę należy rozumieć w ten sposób, że kierunki prac badawczo-rozwojowych będą ściśle sprzężone z sygnałami napływającymi z rynku, a dotyczącymi wielkości i struktury potrzeb. Stosownie do tych informacji realizowane będą prace nad doskonaleniem wyrobów dotychczas wytwarzanych i podejmowaniem produkcji wyrobów nowych. Wyniki prac badawczo-rozwojowych wdrożone do produkcji, a następnie umieszczone na rynku w postaci nowych lub zmodernizowanych wyrobów, powinny zapewnić lepsze dostosowanie produkcji do występującego zapotrzebowania, a także w określonym stopniu do jego kształtowania.

W tym miejscu nasuwa się pytanie, czy rynek w modelu docelowym zarządzania gospodarką ma być jedynym czynnikiem kształtującym innowacyjność przedsiębiorstw? Jaka ma być rola planowania centralnego? Szukając odpowiedzi na te pytania można wyjść ze stwierdzenia J.Kornai'a, że „...ani sam rynek, ani samo planowanie nie mogą na zasadzie wyłączności kierować nowoczesnym, złożonym systemem gospodarczym. Każdy z nich jest regulatorem funkcjonującym

w sposób nie w pełni kompletny. Dlatego ... dla odpowiedniego kierowania systemem i poprawy jego działania, konieczna jest łączna działalność obu podsystemów” (7).

Rynek – zgodnie z oceną J.Kornai'a – działa „krótkowzrocznie”, natomiast w długim okresie jego regulacyjny wpływ znacząco zmniejsza się na rzecz planu.

Tak więc, z punktu widzenia sprawności systemu gospodarczego, jako regulator działalności innowacyjnej w dłuższych okresach obok rynku powinien wystąpić plan centralny, ograniczony do formułowania strategii rozwojowej (8). Oznacza to, że skłonność innowacyjna przedsiębiorstwa w warunkach ich orientacji rynkowej musi być wsparta, chociażby w minimalnym stopniu, interwencjonizmem państwowym. W gospodarkach kapitalistycznych od dłuższego czasu w sposób trwały występuje tendencja do łączenia immanentnej dla kapitalizmu regulacji typu rynkowego z centralnym oddziaływaniem na szczeblu państw i ich zgrupowań.

W najbliższych latach optymalny dla Polski powinien być system rynkowo-planowy. Przeciwno totalnemu rynkowi i nieingerencji państwa w gospodarkę zdecydowanie występuje m.in. U.Płowiec stwierdzając: „Aby doszluować do Europy nie jest nam niezbędny żywioł rynkowy, lecz to, czego brak, a co fetyszycyzacja rynku próbuje kamuflować: światły i nowoczesny interwencjonizm państwowy, wyrastający ze znajomości gospodarki i wykorzystujący – na ile się da – mechanizmy rynkowe.” (9)

Pochodnymi informacjami rynkowych są funkcje inspiracyjne i weryfikacyjne rynku w procesach innowacyjnych. Innowacyjność przedsiębiorstw inspirują przede wszystkim te sygnały rynkowe, które dotyczą wdrażania nowych i modernizowania wyrobów już wytwarzanych.

Impulsy rynkowe dotyczące innowacji produktów nie mogą jednak stanowić wyłącznego kryterium strategii rozwojowej przedsiębiorstwa.

Powinny być one sprzężone z globalnymi i odcinkowymi celami ich rozwoju gospodarczego. W tych warunkach (przy założeniu równowagi rynkowej) producent albo sam przejmie rolę innowatora, albo też przekaze opracowanie nowego wyrobu ośrodkom badawczo-rozwojowym (10).

Przedsiębiorstwa wykazujące aktywność innowacyjną powinny weryfikację rynku wykorzystywać dla dokony-

wania procesu odnawiania produkcji, a więc wycofywania wyrobów przestarzałych, a wprowadzania wyrobów nowych i zmodernizowanych.

Powyższe rozumowanie pozwala stwierdzić, że

funkcje rynku mają dla innowacyjności przedsiębiorstw niezwykle ważne znaczenie. Przedsiębiorstwo nie powinno angażować się w proces innowacyjny, jeżeli nie posiada dobrej znajomości rynku.

* * *

Gospodarka polska znajduje się w okresie przejściowym i trzeba będzie podjąć szereg drastycznych działań, aby wprowadzić zasady rynkowe. Można jednak wskazać czynniki, które stopniowo będą zwiększać orientację rynkową przedsiębiorstw.

1. Przekształcenia własnościowe doprowadzą do powstawania na rynku sytuacji konkurencyjnej. Zwiększająca się podaż wyrobów spowoduje, że nie wszystkie znajdą zbyt. Rynek odrzuci towary o złej jakości, o niskim poziomie technicznym i relatywnie wysokich cenach. Największe szanse mieć będą wyroby nowoczesne, najpełniej odpowiadające bieżącym potrzebom użytkowników. W tej sytuacji na rynku utrzymają się przedsiębiorstwa innowacyjne, żywo reagujące na sygnały rynkowe i występujące w roli inspiratora innowacji produktowych.

2. Praktyczna realizacja ustawy o działalności gospodarczej nasili proces powstawania przedsiębiorstw małych i średnich, których profil produkcyjny zorientowany będzie przede wszystkim na istotne potrzeby rynkowe. Można przypuszczać, że przedsiębiorstwa te cechować będzie duża elastyczność, zaś silna orientacja rynkowa skłaniać będzie do utrzymywania w nich wysokiego poziomu techniki wytwarzania.

3. W miarę napływu obcych kapitałów i powstawania firm zagranicznych nastąpi przepływ do Polski także nowoczesnej techniki i technologii wytwarzania. Wyroby tych firm zapewne będą przewyższały swą jakością i poziomem rozwiązań technicznych wyroby produkowane w kraju zwłaszcza przez duże i mało elastyczne przedsiębiorstwa państwowe. Dlatego można sądzić, że ta sytuacja będzie wymuszała postęp innowacyjny w wielu przedsiębiorstwach produkujących te same wyroby co firmy zagraniczne.

4. W warunkach stopniowego przechodzenia do gospodarki rynkowej kadry kierownicze przedsiębiorstw i firm będą musiały wykazać się przedsiębiorczością i innowacyjnością. Li-



Metody wyceny majątku przedsiębiorstwa (I)

Opracował zespół: prof. dr hab. Ber Haus – kierownik, doc. dr hab. inż. Stefan Wrzosek, dr Mieczysław Kufel, dr Zbigniew Luty – Akademia Ekonomiczna im. O. Lągego we Wrocławiu. Publikujemy wybrane przez redakcję części opracowania. – Red.

Jak wykazują dotychczasowe doświadczenia i wyniki badań, brak metodologii wyceny majątku przedsiębiorstw wywołuje wiele trudności i nieprawidłowości w procesie przekształceń własnościowych. Celem pracy jest więc przygotowanie metod wyceny majątku przedsiębiorstw możliwie najlepiej dostosowanych do warunków polskiego przemysłu w najbliższych latach. Podstawą opracowania są studia literatury zagranicznej oraz badania empiryczne w przedsiębiorstwach, które dokonywały wyceny majątku na potrzeby przekształceń własnościowych.

Wbrew panującej opinii pojęcie majątku przedsiębiorstwa nie jest jednoznaczne. Z punktu widzenia rachunkowości majątek jest tożsamy z aktywami

– obejmuje więc część trwałą i obrotową przedsiębiorstwa. Z filozoficznego punktu widzenia majątek stanowi wszystko to, co jest w posiadaniu określonego podmiotu (osoby fizycznej, moralnej, prawnej). W literaturze zachodniej występuje ponadto pojęcie tzw. Goodwill, które określa takie elementy, jak reputacja, organizacja, wyrobione stosunki itp.

Traktując przedsiębiorstwo jako wyodrębnioną pod względem ekonomicznym, organizacyjnym i prawnym jednostkę gospodarczą, wytwarzającą w celu odsprzedaży produkty lub/ usługi, majątek należy rozpatrywać w dwóch aspektach, tzn. jako:

- a) tworzący substancję przedsiębiorstwa,
- b) umożliwiający wykorzystanie tej substancji.

Tak rozumiany majątek to suma różnorodnych materialnych i niematerialnych elementów oraz procesów, relacji i funkcji. Wycena ma na celu wyrażenie go za pomocą jednego miernika –

w postaci wartościowej (pieniężnej).

Ażeby można było mówić o wartości majątku, musi być spełniony aksjomatyczny warunek istnienia jego wartości użytkowej. W związku z tym wskazać należy na występowanie relacji pomiędzy poziomem wartości użytkowej i wartości majątku oraz pomiędzy wartością majątku i jego wartością wymienną.

Wartość użytkowa wyznaczana jest zdolnością wytwarzania wyrobów (usług) mogących zaspokoić określone potrzeby społeczeństwa. **Wartość wymienna** natomiast to ilość środków pieniężnych, które nabywcy są skłonni dać za określone dobro – tu majątek przedsiębiorstwa. Zależność między nimi jest jednokierunkowa – to wartość użytkowa m.in. określa wartość wymienną. Relacja odwrotna nie jest prawdziwa. Do pozostałych czynników wyznaczających wartość wymienną zaliczyć można:

– naturalną wartość majątku (metal, ziemia itp.),

WPLYW RYNKU...



czyć będzie się nie tylko szybka odpowiedź na sygnały rynkowe w postaci nowych lub zmodernizowanych wyrobów, ale także inicjatywa własna, czyli lokowanie na rynku wyrobów wyprzedzających potrzeby społeczne.

5. Odmierna relacja między producentem i rynkiem zmieniła się praktykę funkcjonowania jednostek badawczych i rozwojowych. Realizowana w nich tematyka badawcza musi dotyczyć strategicznych i taktycznych kierunków rozwoju nauki i techniki, jednakże silnie powiązanych z warunkami rynkowymi. Inicjacja badawcza powinna być w znacznie większym niż dotychczas stopniu dziełem rynku.

6. Niezbędnym warunkiem osiągnięcia przez przedsiębiorstwa sukcesów rynkowych będzie prowadzenie szeroko zakrojonego marketingu. Badania rynku oraz podejmowanie przez przedsiębiorstwa na rynku określonych działań pozwolą im lepiej poznać zapotrzebowanie na nowe produkty, w pewnym stopniu kształtować nowe potrzeby społeczne i tym samym lepiej dostosowywać podaż innowacji do obecnego i przyszłego popytu. Umoc-

zliwi to przedsiębiorstwom zwiększenie produkcji i sprzedaży nowych wyrobów, a w konsekwencji osiągnięcie pozytywnych skutków ekonomicznych ich działalności innowacyjnej.

7. Orientacja rynkowa przedsiębiorstw wyznacza potrzebę uzyskiwania przez nie kompleksowych informacji od wszystkich uczestników rynku. Utworzony w ten sposób system informacji rynkowej musi być zintegrowany z całym systemem informacyjnym przedsiębiorstwa, stanowiąc jego podsystem. W tym rozumieniu powinien on służyć systemowi decyzyjnemu przedsiębiorstwa, którego elementem są także decyzje dotyczące innowacji.

Wymienione przesłanki orientacji rynkowej przedsiębiorstw i wzrostu ich innowacyjności dowodzą, że procesy te w zasadniczy sposób uzależnione będą od tempa przygotowania i wprowadzenia przełomowych zmian systemu gospodarczego w Polsce.

Halina Buk, Halina Henzel

1. MARSHALL A.: *Principles of economics. An introductory volume.* Macmillan a.Co., London 1938.

2. *Encyklopedia organizacji i zarządzania.* Hasło „Przedsiębiorczość” opracowane przez A.K. KOZMIŃSKIEGO. PWE, Warszawa 1982.

3. Por.: WAWRZYŃIAK B.: *Przedsiębiorczość a rzeczywiste zachowania się przedsiębiorstw.* PWE, Warszawa 1984.

4. Innowacyjność przedsiębiorstw to „... ich zdolność do pobudzania, tworzenia i wdrażania innowacji”. Za innowacyjne uważać będziemy przedsiębiorstwa wykazujące „... aktywność w podejmowaniu wszystkich działań innowacyjnych, nastawione na szerokie wykorzystywanie innowacji jako czynnika podnoszenia efektywności gospodarowania, zdolne do przystosowania się do zmian” Zob.: M. OSEKA, J. WYPIJEWSKI: *Innowacyjność przedsiębiorstw. Ekonomiczne i organizacyjne determinanty.* PWN, Warszawa 1985, s. 39.

5. Por. KORNAI J.: *Niedobór w gospodarce.* PWE, Warszawa 1985, s. 580.

6. JASIŃSKI A.: *Innowacje produktowe w przedsiębiorstwie i ich uwarunkowania.* ANS, Warszawa 1987, s. 82.

7. KORNAI J.: *Anti-Equilibrium. Teoria systemów gospodarczych.* Kierunki badań. PWN, Warszawa 1977, s. 439.

8. NASIŁOWSKI M.: *Zarys zasad reformy systemowej w gospodarce socjalistycznej.* „Ekonomista” 1987, nr 4.

9. *Mała apokalipsa.* „Życie Gospodarcze” 1989, nr 45.

10. JASIŃSKI A.: *Innowacje...* op.cit. s. 88.

- koszty (nakłady) utworzenia majątku,
 - rzadkość majątku na rynku,
 - wartość szczególną np. zabytkową.
- Obie wartości kształtują się i realizują na rynku, majątek zatem traktowany jest i wyceniany jak każdy inny towar. Zauważyć należy, że majątek tworzący materialną substancję przedsiębiorstwa może być wyceniany niezależnie, albowiem może on stać się samodzielnym obiektem na rynku.

Zadania wyceny majątku przedsiębiorstwa wynikają z kierunków wykorzystania informacji z niej płynących. Zadaniem odnoszącymi się do wszystkich przedsiębiorstw są:

- ustalenie kosztów rzeczowych efektów pracy przedsiębiorstwa,
- określenie podstawy podatku majątkowego (dywidendy).

Z punktu widzenia niniejszej pracy najważniejsze są jednak zadania związane z zawieraniem transakcji majątkowych, a zwłaszcza:

- a) wejścia aportem do innego krajowego podmiotu gospodarczego,
 - b) wejścia aportem do przedsięwzięcia typu joint-ventures,
 - c) dzierżawy, w tym:
 - wydzierżawienia (wydzierżawiającemu),
 - dzierżawienia (dzierżawcy),
 - leasingu,
 - d) sprzedaży (nabycia) całego majątku lub jego zorganizowanej części.
- Istnieją wreszcie sytuacje szczególne, w których wartość wymienna majątku musi być określona, np.:
- a) dla celów ubezpieczeniowych i odszkodowawczych,
 - b) przy ocenie szkód losowych.

Projekt ustawy o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych opracowany przez K.Lisa (Rzeczpospolita z 29 marca 1990 nr 180, dodatek „Reforma Gospodarcza”) zakłada kilka form przekształcenia przedsiębiorstwa państwowego w prywatne lub quasi-prywatne. Wyliczamy je dla porządku:

- a) przekształcenie w spółkę;
- b) sprzedaż całego przedsiębiorstwa lub zorganizowanej części jego mienia;

c) oddanie całego przedsiębiorstwa lub jego zorganizowanej części w dzierżawę.

Powyższe formy wraz z mieszany rozwiązaniami możliwych przekształceń wymagają ustalenia wartości przedsiębiorstwa lub jego zorganizowanej części w celu:

- emisji i udostępnienia akcji osobom trzecim,
- ustalenia ceny ofertowej w przypadku sprzedaży,
- określenia wysokości opłaty dzierżawnej.

Zasady wyceny majątku obecnie nie są prawnie jednoznacznie uregulowane. We wspomnianym projekcie powiedziane jest (art. 9), że bilans zamknięcia przedsiębiorstwa staje się bilansem otwarcia spółki. Znaczący to, że aktywa które są majątkiem przedsiębiorstwa, stanowią majątek spółki. Można to uznać za aprobatę metody wyceny majątku według księgowej wartości netto. Natomiast w art. 18 projektu wyrażone są możliwości zastrzeżeń do sytuacji finansowej przedsiębiorstwa w bilansie wraz z sugestią dodatkowej wyceny majątku – bez określenia metody wyceny. Podobnie opisano postępowanie w stosunku do podmiotów zagranicznych (art. 28), pozostawiając wycenę niezależnym ekspertom.

Dla celów ustalenia wymiaru podatku dochodowego od dochodów ze sprzedaży rzeczy i praw majątkowych (Ustawa z 31 stycznia 1989 r. o podatku dochodowym od osób prawnych, Rzeczpospolita, wydanie specjalne, Wszystko o podatkach, Warszawa 1990 r.) majątek może być wyceniony w zależności od spełnienia określonych warunków – metodą (art. 12):

- a) wartości bilansowej;
- b) kosztów nabycia lub wytworzenia;
- c) wartości w dniu nabycia.

Zdaniem autorów ten zestaw metod nie zawiera jednej z najważniejszych, a mianowicie metody wyceny według zdolności do kreowania przyszłych dochodów netto, którą uwzględniamy w dalszej części pracy.

Pojawienie się w gospodarce możliwości przekształceń własnościowych

(np. wydzierżawienie majątku, lokowanie kapitału w obcych podmiotach gospodarczych) ujawniło brak teoretycznych podstaw wyceny przedsiębiorstw i ich części. W efekcie decydenci różnych szczebli, stojąc przed koniecznością wyceny majątku przedsiębiorstwa ze względu na jego prywatyzację, dzierżawę czy też częściową lokatę w spółce kapitałowej, przyjmowali za podstawę wartość bilansową, tj. historyczny koszt zbudowania odpowiednich aktywów skorygowany o jego dotychczasowe umorzenie. Powyższe podejście do wyceny miało również swoje przesłanki ekonomiczne.

Procesy inflacyjne zachodzące w gospodarce polskiej ujawniły bardzo szybko zasadniczą słabość posługiwania się wartością bilansową majątku przy przekształceniach własnościowych przedsiębiorstw. Mianowicie jako wartość historyczna odbiega ona – tym znacznie, im większa jest inflacja – od tzw. wartości bilansowej, wynikającej z aktualnych cen poszczególnych składników majątkowych. Wskutek powyższego przekształcenia własnościowe przedsiębiorstw odbierane są przez społeczeństwo jako wyprzedaż majątku narodowego po spekulacyjnie niskich cenach. Dodatkowa słabość wyceny księgowej (bilansowej) tkwi w tym, że zmniejszenia wartości nie odbywają się odpowiednio do stopnia wykorzystania majątku, lecz według zasad podziału kosztów, co prowadzi do zniekształceń wartości.

Krytyczna ocena wspomnianego rozwiązania, a jednocześnie podjęcie przez rząd decyzji o prywatyzacji gospodarki, zwiększają rangę problematyki odpowiednich dla polskich warunków metod wyceny majątku przedsiębiorstw. Analiza dorobku teoretycznego i praktycznego wykazuje, że wyceńna majątku przedsiębiorstwa może opierać się na jego wartości likwidacyjnej, albo na zdolności do kreowania w przyszłości dochodów netto. W dalszej części publikacji przeprowadzono analizę możliwości stosowania wyżej podanego podejścia do wyceny majątk-

ZARZĄDZANIE

Czasopismo ludzi sukcesu

↓ **menedżerów** ↓ **przedsiębiorców** ↓ **kierowników**

Tego miesięcznika nie znajdują Państwo w kioskach,
nie można też zaprenumerować go na pocztę. „Zarządzanie” dotrze do Państwa samo, jeśli zamówicie

prenumeratę na 1991 r.

Adres wydawcy:
Zarządzanie i Bankowość Spółka z o.o.
ul. Wspólna 1/3, 00-529 Warszawa

Informacja na temat prenumeraty i egzemplarzy archiwalnych:
Stefania Gańko
tel. 28-82-09

Prenumerata roczna kosztuje 96000 zł, jeden egzemplarz 8000 zł

Należność prosimy wpłacać na nasze konto,
wypełniając formularz pocztowy wpłat na rachunek bankowy.

PKK XIII O/M Warszawa nr 370044-3180.
Zarządzanie i Bankowość Spółka z o.o., ul. Krucza 38, 00-821 Warszawa

z zaznaczeniem liczby zamówionych egzemplarzy
oraz adresu, pod który należy wysłać czasopismo.

Janusz Zymonik

(wyniki badań)

Stymulowanie działalności innowacyjnej (I)

Dr J. Zymonik – Instytut Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej.

W niniejszym artykule zaprezentowano syntetyczne wyniki badań nad materialnym stymulowaniem działalności innowacyjnej w latach 1985-1989. Badania te były fragmentem szerszej analizy (realizowanej w ramach CPBP 08.04) poświęconej ekonomicznym determinantom działalności innowacyjnej w ośmiu wybranych przedsiębiorstwach przemysłu elektromaszynowego zlokalizowanych na terenie Dolnego Śląska (1). Niektóre wycinkowe wyniki tych badań opublikowałem już wcześniej w „PO” 4'88, 3'89, 6'90.

W momencie rozpoczynania prac nad powyższym tematem w analizowanych przedsiębiorstwach funkcjonował system bodźców materialnych, którego struktura przedstawiała się następująco:

1. Typowe bodźce ogólne stosowane

praktycznie we wszystkich przedsiębiorstwach państwowych: płaca zasadnicza, premia z funduszu wynagrodzeń, nagroda z zysku, dodatek funkcyjny.

2. Bodźce ogólne mające jednak przynajmniej teoretycznie w swoim założeniu pewien ukierunkowany charakter: fundusz nagród dyrektora obciążający fundusz wynagrodzeń, fundusz nagród dyrektora obciążający zysk, fundusz nagród mistrza.

3. Bodźce o charakterze wyspecjalizowanym pozostające poza tak zwanymi uregulowaniami centralnymi, na przykład nagrody za oszczędność paliw i materiałów wypłacane z zysku.

4. Typowe bodźce wyspecjalizowane ukształtowane na podstawie przepisów centralnych, a mianowicie: nagrody wdrożeniowe (do 1988 r. fundusz nagród wdrożeniowych), system zachęt materialnych za oszczędność surowców, materiałów, paliw i energii (do 1988 r. wg uchwały nr 9/86 RM, a następnie wg uchwały nr 91/88 RM), a także wynagrodzenia z tytułu projektów wynalazczych.

Oceniając pierwszą grupę bodźców, czyli bodźce ogólne, należy stwierdzić, że w badanych przedsiębiorstwach nie zawierały one elementów ukierunkowanych w sposób bezpośredni i skuteczny na pobudzenie działalności innowacyjnej. Dotyczyło to zarówno płac zasadniczych, jak i premii, a także nagród z zysku. Układ taryfowy nie stanowił w zasadzie bodźca do podnoszenia kwalifikacji, a tym samym do tworzenia i wdrażania postępu technicznego. Pod koniec lat osiemdziesiątych odnotowano poprawę sytuacji pod względem sposobu zaszczerowania pracowników zatrudnionych na stanowiskach związanych z działalnością innowacyjną. W ten sposób stworzono pewne możliwości awansu placowego. W praktyce jednak były one niewykorzystywane z powodu bariery podatkowej, a także krytycznej sytuacji na rynku pracy pracowników bezpośrednio produkcyjnych (wszelkie możliwości wzrostu wynagrodzeń starano się wykorzystać głównie dla podniesienia zarobków tej właśnie grupy pracowniczej). Stałym

METODY WYCENY MAJĄTKU...



ku przedsiębiorstwa w aspekcie przekształceń własnościowych.

Metoda wyceny majątku przedsiębiorstwa według wartości likwidacyjnej straciła w ostatnich latach znaczenie w krajach Europy Zachodniej i w Stanach Zjednoczonych.

Jest ona bowiem nie tylko bardzo czasochłonna i pracochłonna, ale przede wszystkim:

- traktuje przedsiębiorstwo jako arytmetyczną sumę materialnych składników majątkowych, a więc pomija ich organizację, pozycję na rynku, tradycję, poziom kadr, czyli tzw. Goodwill;
- bierze pod uwagę substancję majątkową, a nie uzyskiwane w niej korzyści.

Stąd metoda wyceny według wartości likwidacyjnej jest wykorzystywana – co najwyżej – do wyceny dolnej granicy sprzedaży majątku lub jako składnik metod „kompromisowych”, to znaczy uwzględniających także wycenę Goodwill lub oszacowanie przyszłych zysków.

W specyficznych warunkach polskiej gospodarki, w których dominuje niestabilność i niepewność, brakuje zasadniczej infrastruktury finansowej, a przekształcenia własnościowe dotyczą majątku narodowego i niewiele jest przedsiębiorstw o znaczącym poziomie Goodwill, metoda wyceny według wartości likwidacyjnej, pomimo swoich wad, może znaleźć szerokie zastosowanie. Przemawia bowiem za nią dokumentalność i realność wyników. Wydaje się szczególnie przydatna wtedy, gdy wyceny musi dokonywać osoba, której nie wolno przyjmować oszacowań na własną odpowiedzialność, na przykład urzędnik. Ponadto w warunkach niepewności metoda ta może być wykorzystana łącznie z metodą wyceny według zdolności do kreowania przyszłych dochodów i wybrany powinien być wynik większy spośród tych dwóch wycen.

Na podstawie wyceny według wartości likwidacyjnej można się dowiedzieć, ile uzyska się z rozsprzedania majątku przedsiębiorstwa. Na podstawie wyceny wg przyszłych dochodów

netto dowiadujemy się, ile można uzyskać z jego dalszej eksploatacji. Jest naturalne, że gdyby więcej można było uzyskać eksploatując nadal, zdecydujemy się na eksploatację, a więc wybierzemy wynik wyceny według przyszłych dochodów. Jeśli zaś więcej można uzyskać rozsprzedając (tak jakby wartość Goodwill była ujemna), powinniśmy starać się rozsprzedać majątek, składnik po składniku, a więc wybieramy wycenę według wartości likwidacyjnej. Nie jest przy tym istotne, kto podejmie decyzję (dalej eksploatować czy rozsprzedać) – sprzedający przedsiębiorstwo czy kupujący. Wynika z tego, że jeśli obejmujący majątek (jako dzierżawca) nie może samodzielnie zdecydować o jego rozsprzedaniu, to wycena według wartości likwidacyjnej dla niego nie jest odpowiednia.

Opracował zespół pod przewodnictwem prof. Ber Hausa

Od Redakcji: W następnym numerze zostanie przedstawiona wycena majątku przedsiębiorstwa według zdolności do kreowania w przyszłości dochodów.

problemem było poszukiwanie różnych doraźnych źródeł zwiększenia funduszu plac w celu zahamowania odpływu kadry o wysokich kwalifikacjach do innych sfer życia gospodarczego, a także zażegnania groźby strajku.

W systemach premiowych i systemach nagród z zysku istniały co prawda możliwości w zakresie stymulowania postępu technicznego. Nie przyniosły one jednak praktycznych rezultatów ze względu na traktowanie premii i nagród z zysku jako w miarę wygodnego sposobu zaspokajania rosnących żądań placowych pracowników.

Istniejąca obecnie tendencja zwiększania się różnic procentowych między wynagrodzeniem zasadniczym kadry kierowniczej przedsiębiorstwa a wynagrodzeniem pozostałych pracowników zatrudnionych na stanowiskach nierobotniczych jest oceniana pozytywnie.

W przeciwieństwie do bodźców ogólnych nieco bliższy związek ze sferą postępu technicznego i działalności innowacyjnej odnotowano w drugiej grupie bodźców, w tym funduszu nagród dyrektora (obciążającego fundusz wynagrodzeń). Szczególnie obiecująca sytuacja w tym zakresie przedstawiała się w początkowym okresie badań, kiedy w większości przedsiębiorstw fundusz ten w całości pozostawał w dyspozycji dyrektora naczelnego. Często wykorzystywany był wówczas do nagradzania technologów i konstruktorów zaangażowanych we wdrażanie nowych konstrukcji. Z upływem czasu środki z tego funduszu zaczęły otrzymywać do dyspozycji także kierownicy niższych szczebli. Spowodowało to rozproszenie i tak niewysokiego z reguły funduszu nagród dyrektora (przeciętnie 0,5-2 procent funduszu wynagrodzeń ogółem) pomiędzy różne komórki organizacyjne przedsiębiorstw. Nie sprzyjało to koncentracji środków na ściśle określonych kierunkach motywowania (np. na postępie technicznym).

Podobne uwagi można odnieść do drugiego funduszu, a mianowicie do funduszu nagród dyrektora z zysku. Kwoty przeznaczone na ten fundusz były z reguły niewielkie, a występujące w tamtych latach trudności zaopatrzeniowe zmuszały dyrektorów do wynagradzania z niego pracowników zatrudnionych w jednostkach kooperacyjnych, jak również do premiowania pracowników przedsiębiorstw za realizację pilnych zadań doraźnych. Następny w tej grupie

fundusz nagród mistrza nie odegrał praktycznie żadnej roli w sferze innowacji i postępu technicznego.

Do trzeciej grupy zaliczono bodźce o charakterze wyspecjalizowanym, funkcjonujące poza uregulowaniami centralnymi. W grupie tej znalazły się nagrody

za oszczędność paliw i materiałów wyplacane z zysku. W latach 1985-1989 we wszystkich badanych przedsiębiorstwach systemy tego typu nagród zostały wdrożone. Mimo że nie wiązały się one z żadnymi ulgami podatkowymi, oceniane były przez kierownictwa przedsiębiorstw bardzo pozytywnie. Umożliwiły wygospodarowanie znacznych oszczędności materiałowych. Jak dotychczas jednak możliwości tych systemów wykorzystywane są w niewielkim stopniu z powodu istniejących nadal formalnych barier wzrostu wynagrodzeń.

Czwartą grupę bodźców stanowiły tak zwane bodźce wyspecjalizowane, ukierunkowane i ukształtowane na podstawie przepisów centralnych. Jednym z nich, najbardziej zresztą charakterystycznym był fundusz efektów wdrożeń (FEW). W chwili rozpoczęcia omawianych badań wprowadzono nowe, zmodyfikowane przepisy regulujące zasadę tworzenia i wykorzystania tego funduszu. Począwszy od 1 stycznia 1986 r. fundusz efektów wdrożeń mógł być tworzony we wszystkich jednostkach gospodarki uspołecznionej prowadzących działalność gospodarczą, w których powstawały efekty z zastosowania wyników prac badawczych. Teoretycznie bodziec ten wydawał się być bardzo korzystny dla jednostek wdrażających, zwłaszcza dla pracowników będących wykonawcami prac badawczych lub uczestniczącymi bezpośrednio we wdrażaniu wyników. Nagrody z tego funduszu miały charakter nagród o podstawie efektywnościowej. Oznaczało to, że ich utworzenie oraz uruchomienie uzależnione było od wymiernych efektów ekonomicznych uzyskanych przez przedsiębiorstwa w wyniku wdrażania pracy badawczej. Praktyka jednak wykazała ograniczoną z różnych powodów przydatność systemu nagród wdrożeń dla potrzeb stymulowania innowacji.

Po pierwsze – instytucja funduszu efektów wdrożeń aktywizowała głównie stronę badawczą, wzmacniając w ten sposób „tłoczenie” postępu technicznego do przedsiębiorstw.

Problem intensyfikacji popytu na innowacje ze strony jednostek gospodarczych nadal pozostawał otwarty. W rezultacie w badanych przedsiębiorstwach w ramach funduszu efektów wdrożeń zrealizowano w większości przypadków przedsięwzięcia o małej skali (i to zarówno w sensie ponoszonych nakładów jak i efektów).

Po drugie – modyfikacja systemu funduszu efektów wdrożeń w 1986 r. stanowiła kolejną jego mutację. W przeszłości częste zmiany zasad funkcjonowania systemu nie sprzyjały jego popularyzacji i podważały zaufanie do przyjmowanych rozwiązań systemowych. Niezależnie od tego wprowadzane zmiany były uciążliwe zarówno dla jednostek badawczych jak i wdrażających: ciągle modyfi-

kacje umów, wprowadzanie aneksów, zmiany w metodyce liczenia efektów, itp. (2). Nic więc dziwnego, że zmiana zasad funkcjonowania systemu tego funduszu w 1986 r. potraktowana została przez przedsiębiorstwa w sposób raczej obojętny. Prowadzone badania wykazały bardzo dużą inercję we wdrażaniu i upowszechnianiu zasad tworzenia funduszu efektów wdrożeń. Przyczyniły się do tego również budzące wątpliwości i nie zawsze zrozumiałe przepisy regulujące ten system.

Po trzecie – najpoważniejszą przeszkodą w tworzeniu i podziale funduszu, a począwszy od 1989 r. – podziale nagród wdrożeń, okazały się konflikty, które przybierały niekiedy ostrą formę. Konflikty te miały miejsce głównie między konstruktorami a technologami. W niektórych przedsiębiorstwach poszerzono krąg pracowników partycypujących w nagrodach wdrożeń. Konflikty przenosiły się wówczas na prawie całą załogę. W rezultacie zatracal się właściwy sens tych nagród jako bodźca motywującego głównych autorów i współrealizatorów pracy wdrożeniowej.

Badania prowadzone w 1989 r. wprawdzie nie wskazywały wzrostu popularności systemu nagród wdrożeń, jednak nie upoważniały do wyrażania opinii o wycofaniu się przedsiębiorstw z jego stosowania. W zakładach, w których istniały zawarte umowy wdrożeniowe, wyplacane były nagrody z tego tytułu zgodnie z obowiązującymi przepisami (do wysokości 6 proc. efektu wdrożeniowego, traktowane jako koszt uzyskania przychodów, czyli tak zwany koszt potrącalny).

Tymczasem sytuacja, jaką zastano w pierwszej połowie 1990 r., wyraźnie świadczy o załamaniu się systemu nagród wdrożeń.

Informacje uzyskane od przedstawicieli kadry kierowniczej (zwłaszcza kierowników działów postępu technicznego) wskazują, że rok 1989 był ostatnim, w którym w większości analizowanych przedsiębiorstw wypłacono nagrody wdrożeniowe. Obecnie zaprzestano zawierania nowych umów, a samorządy pracownicze stopniowo rezygnują ze stosowania w zakładach tego rodzaju bodźca.

Dokończenie w następnym numerze.

Janusz Zymonik

1. A.SAJ, S.STADTHER, J.ZYMONIK: *Ekonomiczno-finansowe uwarunkowania działalności innowacyjnej przedsiębiorstw przemysłowych*. Raport końcowy serii SPR nr 9 – 1990 Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej.

2. Podobne opinie na temat FEW wyrażane były także przez innych autorów zajmujących się tym tematem. Por. A.ZACHOROWSKA: *Ekonomiczne instrumenty sterowania chłonnością innowacyjną przedsiębiorstw przemysłowych*. Prace naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 1989 r.

Grażyna Osbert-Pociecha

Doświadczenia jednostek innowacyjno-wdrożeniowych

Dr inż. G. Osbert-Pociecha – Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw – Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu.

Zapewnienie innowacyjności gospodarki wymaga głównie uruchomienia mechanizmu postępu technicznego w przedsiębiorstwach. W tej sytuacji warunkiem koniecznym jest nadanie gospodarce rynkowego charakteru poprzez uruchomienie konkurencji. Tylko bowiem w rynkowych warunkach działania można liczyć na pobudzenie innowacyjności przedsiębiorstw i w konsekwencji całej gospodarki. Nie wyklucza to wcale zasadności budowania i utrzymywania obszarów szczególnie preferowanych, przydatnych w określonych warunkach dla wybranej grupy przypadków.

Zasadność takich rozwiązań w odniesieniu do procesów innowacyjnych potwierdzają doświadczenia wysoko rozwiniętych krajów o gospodarce rynkowej. Z tych względów celowe jest przeanalizowanie doświadczeń funkcjonowania w Polsce ustawy o jednostkach innowacyjno-wdrożeniowych.

Analizy takie przeprowadzone zostały w 1989 roku w ramach CPBP 14,2. Badaniami objęto 146 jednostek innowacyjno-wdrożeniowych (j.i-w). Mocą tej ustawy w połowie 1987 roku wprowadzono rozwiązanie, którego istotą było stworzenie preferencji podatkowych, płacowych, cenowych i eksportowych podmiotom realizującym działalność innowacyjno-wdrożeniową. W zamian oczekiwano, że niewielkie jednostki gospodarcze działając w warunkach rynkowych jako samodzielne i samofinansujące się podmioty gospodarcze, będą rozwijały i wdrażały różnego rodzaju rozwiązania naukowe, techniczne i organizacyjne.

W wyniku funkcjonowania tej ustawy do końca 1989 roku około 800 podmiotom nadano status jednostek innowacyjno-wdrożeniowych. Jednostki te podjęły produkcję 1370 nowych wyrobów, a wdrażane innowacje związane były z 196 patentami, 105 wzorami użytkowymi i 387 zgłoszeniami patentowymi.

Analizując doświadczenia związane z funkcjonowaniem jednostek innowacyjno-wdrożeniowych należy zwrócić uwagę na następujące aspekty:

- rolę Urzędu Postępu Naukowo-Technicznego i Wdrożeń,
- skuteczność oddziaływania preferencji związanych ze statusem jednostek innowacyjno-wdrożeniowych,
- relacje tych jednostek z otoczeniem.

Rola UPNTiW w procesie uruchamiania

nia jednostek innowacyjno-wdrożeniowych

Udział Urzędu Postępu Naukowo-Technicznego i Wdrożeń w procesie powoływania jednostek innowacyjno-wdrożeniowych związany był głównie z prowadzeniem rejestru tych jednostek. Dla realizacji tych funkcji powołano w UPNTiW sekretariat ds. jednostek innowacyjno-wdrożeniowych oraz określono procedurę rejestracyjną, która objęła następujące etapy:

- 1) sprawdzenie wniosku pod względem formalnym – wpis do księgi zgłoszenia;
- 2) merytoryczne badanie wniosku, uruchomienie procedury oceny innowacyjności rozwiązania naukowo-technicznego lub organizacyjnego oraz ocenę ekonomicznych i organizacyjnych zdolności jednostki do realizowania zamierzonego przedsięwzięcia;
- 3) ocenę przez Komisję Kwalifikacyjną przy ministrze – Kierowniku UPNTiW.

Urząd Postępu Naukowo-Technicznego i Wdrożeń przygotowując warunki organizacyjne do prowadzenia rejestru jednostek innowacyjno-wdrożeniowych wprowadził, wbrew intencjom ustawodawcy, warunek zweryfikowania innowacyjności produkowanych wyrobów i świadczonych usług, nadając tym samym decyzji o wpisie do rejestru charakter administracyjny. Przyjęcie takiego rozwiązania miało na celu uniemożliwienie wprowadzenia do rejestru jednostek o fikcyjnym statusie innowacyjności. Wprawdzie decyzja o skreśleniu z rejestru jednostki nie była związana ze sprawowaniem przez UPNTiW bezpośrednich czynności kontrolnych, jednakże kształtowanie warunków funkcjonowania jednostek (tj. poziomu przychodów z działalności innowacyjnej, limitu zatrudnienia) podlegało również decyzjom administracyjnym tego organu. Pozostawało to w sprzeczności z kierunkiem reformowania gospodarki zmierzającym do poszerzenia pola wyboru jednostek gospodarczych.

Dokonywanie wpisu do rejestru i skreślenie z rejestru poprzedzały z reguły konsultacje wnioskodawców. Dotyczyły one przede wszystkim interpretacji rozwiązań ustawy i wynikających stąd możliwości wyboru odpowiedniej formy organizacyjno-prawnej itp. dla powstającej jednostki innowacyjno-wdrożeniowej. Funkcja konsultacyjna związana była częściowo z funkcją popularyzowania i propagowania tych jednostek.

Istotną funkcją Urzędu Postępu Naukowo-Technicznego i Wdrożeń było udzielanie pomocy finansowej. Należy tu

podkreślić, że zakres realizowania tej funkcji był dalece niewystarczający w stosunku do potrzeb zgłaszanych przez powstające jednostki innowacyjno-wdrożeniowe, stąd pojawił się problem kryteriów wyboru przedsięwzięć i jednostek, do których tę pomoc należałoby kierować. Na tym tle dość wyraźnie zaznaczyła się potrzeba sprawowania przez UPNTiW funkcji pośredniczącej i koordynującej na kształt „venture capital”, tj. firmy finansowej specjalizującej się w ryzykownych lokatach kapitałowych.

Do funkcji UPNTiW pełnionych na rzecz jednostek należała także działalność promocyjna, głównie organizowanie uczestnictwa w targach, wystawach krajowych i zagranicznych a także działalność reklamowa.

Podstawowym kryterium kwalifikacyjnym działalności innowacyjnej w ramach jednostek innowacyjno-wdrożeniowych było spełnienie warunku „pierwszego wdrożenia w kraju”. Wynikało to z dążenia ustawodawcy do udzielenia szczególnego uprzywilejowania tylko tym jednostkom, które po raz pierwszy rozwiązują problemy naukowe, techniczne, organizacyjne i ekonomiczne związane z wdrażaniem danego przedsięwzięcia.

Kolejne kryteria – tj. poziom zatrudnienia oraz udział sprzedaży (obrotu) z działalności innowacyjnej w sprzedaży ogółem danej jednostki – miały prowadzić do wyspecjalizowania się albo we wdrażaniu kolejnych osiągnięć naukowo-technicznych, organizacyjnych, albo w obsłudze procesów wdrożeniowych. Jednocześnie należy podkreślić brak jakichkolwiek ograniczeń dotyczących przedmiotu, obszaru działania, formy organizacyjno-prawnej, konieczności realizowania produkcji eksportowej itp.

Wprowadzenie rozwiązań preferujących działalność jednostek innowacyjno-wdrożeniowych wywołało wprawdzie zgodnie z intencją ustawodawcy wzrost zainteresowania wdrażaniem wyników prac naukowo-badawczych i rozwojowych, a także patentów i wzorów użytkowych oraz innych rozwiązań o charakterze innowacyjnym, obciążone zostało jednak rozwiązaniami administracyjnego wdrażania postępu technicznego.

Odchodząc od tych rozwiązań rozważać można wykorzystanie doświadczeń funkcjonowania jednostek innowacyjno-wdrożeniowych w ramach centralnego sterowania procesami innowacyjnymi w gospodarce. W tym celu należałoby wprowadzić dwustopniową weryfikację. Przedmiot działania jednostki innowacyjno-wdrożeniowej przede wszystkim powinien być zgodny ze strategią rozwoju gospodarczego kraju, dopiero w następnej kolejności powinno być brane pod uwagę kryterium pierwszego wdrożenia w kraju. Ułatwiałoby to procedurę weryfikacji prowadzoną aktualnie przez Urząd Postępu Naukowo-Technicznego i Wdrożeń oraz pozwoliłoby na skoncentrowanie przywilejów, ulg i pomocy ze strony państwa na szczególnie ważnych kierunkach.

Dla wzmocnienia roli jednostek innowacyjno-wdrożeniowych należałoby

kontynuować zainicjowaną w 1989 roku formę oddziaływania, sprowadzającą się do ogłoszenia listy tematów preferowanych. Daje to bowiem szanse na skierowanie innowacyjności w pożądanym kierunku, a tym samym niwelowanie istniejącej luki technologicznej.

Skuteczność oddziaływania preferencji

Syntetyczny obraz oceny skuteczności preferencji, które zostały wprowadzone ustawą o jednostkach innowacyjno-wdrożeniowych przedstawia tabela 1. Rozkład danych w tabeli wskazuje, że najbardziej skuteczne w opinii badanych jednostek

niezgodność oceny co do bezskuteczności preferencji zaopatrzeniowych i preferencji sprowadzających się do pomocy centrum. Najwyraźniej dały temu wyraz j. i-w. będące osobami fizycznymi. Za wyrównane, tj. niezależne od formy organizacyjno-prawnej jednostek można uznać oddziaływanie preferencji przeznaczonych dla twórców innowacji.

Reasumując należy zauważyć, że skuteczność poszczególnych rodzajów preferencji najbardziej krytycznie oceniły j. i-w., będące osobami fizycznymi. Jest to o tyle znaczące, że grupa tych właśnie jednostek ma relatywnie duży udział zarówno w zbiorze badanych jednostek, jak

I tak, jeśli chodzi o wyniki samooceny j.i-w. pod tym względem, to aż 55% badanych jednostek swoje zachowanie i relacje z otoczeniem podporządkowało zasugerowanemu w ankiecie wariantowi odpowiedzi – „żyje własnym życiem”. Pozostałe spowodowały włączenie do realizowanej przez nie działalności innowacyjnej innych podmiotów gospodarczych oraz jednostek naukowo-badawczych, a nawet terenowych organów administracji. W kilku przypadkach – to włączenie dotyczyło również innych jednostek innowacyjno-wdrożeniowych. Należy podkreślić, że współdziałanie to charakteryzowało się zróżnicowaną intensywnością: od wywołania zainteresowania innych podmiotów aż do utworzenia z nimi spółek.

Nie ulega wątpliwości, że proces wkomponowania jednostki innowacyjnej w istniejącą strukturę gospodarki jest kwestią czasu, a okres funkcjonowania ustawy jest ciągle jeszcze zbyt krótki, aby można było dokonać pełnej oceny. Generalnie jednak w opinii respondentów, jednostki innowacyjno-wdrożeniowe napotykały na brak zainteresowania przez duże podmioty gospodarcze upowszechnieniem produkcji wdrożeniowej i opanowanej już w jednostkach. Tymczasem fenomen małych firm innowacyjnych w gospodarce rynkowej polega właśnie na elastyczności ich powiązań z dużymi przedsiębiorstwami posiadającymi odpowiednie zasoby finansowe, rzeczowe itp. Pozwala to na pełniejsze spożytkowanie danej innowacji poprzez rozwinięcie produkcji na odpowiednio dużą skalę oraz umożliwia kontynuowanie poszukiwań, sprawdzanie nowych rozwiązań.

Ze względu na zbyt krótki okres funkcjonowania jednostek innowacyjno-wdrożeniowych trudno przewidzieć, jak będzie następował ich rozwój w przyszłości. Zarysowały się dwie możliwe drogi. Pierwsza sprowadza się do tego, że jednostka podejmująca się wdrożenia określonego zadania po jego opanowaniu będzie dążyła do rozszerzenia skali produkcji, przejmując jednocześnie wynikające stąd efekty. Związane może to być z ograniczeniem dalszej działalności innowacyjnej.

Druga droga rozwojowa polegać może na tym, że jednostka innowacyjna po opanowaniu wdrożenia (a jednocześnie po upływie okresu uzyskiwania z tego tytułu preferencji) będzie starała się przekazać innowację innym podmiotom do wykorzystania, a sama podejmie działania nad wdrażaniem kolejnych innowacji. Badając relacje jednostek innowacyjno-wdrożeniowych nie zidentyfikowano więc symptomów wskazujących na szczególne zainteresowanie otoczenia kontynuowaniem podjętych przez jednostkę procesów innowacyjnych. Ta swoista izolacja jednostek rodzi obawy dotyczące realności osiągnięcia widocznej poprawy w zakresie innowacyjności gospodarki. Warunkiem podstawowym dla spełnienia takiej roli przez jednostki innowacyjno-wdrożeniowe jest powszechna motywacja proinnowacyjna jednostek gospodarczych wymuszona działaniem mechanizmu rynkowego.

Grażyna Osbert-Pociecha

Ocena skuteczności oddziaływania preferencji

Tabela 1

Lp.	Rodzaj preferencji	Liczba jednostek innowacyjno-wdrożeniowych oceniających siłę oddziaływania preferencji według skali punktowej							
		0	1	2	3	4	5	brak odp.	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1.	Rozwojowe								
	a) związane ze zwolnieniem od opłat dla budżetu różnych tytułów	31	5	3	14	10	25	21	
	b) ulgi podatkowe	15	3	11	15	17	35	13	
2.	Płacowe	32	1	4	11	29	19	19	
3.	Cenowe	28	3	8	12	18	25	15	
4.	Zaopatrzeniowe	75	9	8	3	3	1	10	
5.	Związane z eksportem	43	3	7	10	8	2	36	
6.	Dla twórców innowacji	41	4	8	10	13	7	26	
7.	Związane z pomocą centrum (nakłady kapitałowe Skarbu Państwa, dostęp do CFWW i in.)	60	2	3	10	6	5	23	

były preferencje podatkowe, placowe i cenowe. Średnią skuteczność miały preferencje dla twórców innowacji oraz związane z eksportem i pomocą ze strony centrum. Natomiast za nieskuteczne można uznać preferencje zaopatrzeniowe.

Autorzy szczegółowo omawiają rozkład skrajnych ocen skuteczności oddziaływania preferencji w zależności od form organizacyjno-prawnych ankietowanych jednostek. Preferencje rozwojowe były najsukcesywniejsze dla jednostek będących przedsiębiorstwami państwowymi i spółkami w gospodarce społecznej. Najmniej natomiast korzystne (zwłaszcza preferencje związane ze zwolnieniem od wpłat do budżetu) okazały się dla jednostek innowacyjno-wdrożeniowych będących osobami fizycznymi. Preferencje placowe najsukcesywniejsze okazały się dla jednostek innowacyjno-wdrożeniowych będących osobami fizycznymi. Preferencje placowe najsukcesywniejsze okazały się dla jednostek spółdzielniami oraz dla spółek jednostek gospodarki społecznej. Najmniej skuteczne były one dla j. i-w. będących osobami fizycznymi.

Preferencje cenowe były podobnie oceniane przez jednostki innowacyjno-wdrożeniowe o różnych formach organizacyjno-prawnych. Widoczna jest rów-

ni we wszystkich funkcjonujących jednostkach innowacyjno-wdrożeniowych.

Biorąc pod uwagę wyniki oceny oraz to, że gwarancją skuteczności każdego systemu preferencyjnego jest ograniczenie zasięgu jego oddziaływania, można postulować, aby nawet kosztem uszczuplenia rodzajów przyznanych preferencji oraz poprzez wydłużenie horyzontu czasowego ich oddziaływania (co proponowała większość badanych jednostek, np. do trzech lat) stworzyć stabilne gwarancje ich realizacji w praktyce.

Relacje jednostek innowacyjno-wdrożeniowych z otoczeniem

Można przyjąć, że główny cel jednostek urzeczywistnia się nie tyle poprzez właściwe ich wyodrębnienie i nadanie im określonych preferencji, ile właśnie poprzez odpowiednie ukształtowanie ich relacji z otoczeniem. Z założenia bowiem każda j.i-w. powinna być inicjatorem łańcucha działań, tj. spowodować włączenie się innych jednostek w kontynuowanie danego procesu innowacyjnego i przechodzenie do kolejnych innowacji. Należy przy tym zauważyć, że możliwości przyspieszonej działalności innowacyjnej są uzależnione przede wszystkim od charakteru i zakresu wdrożeń realizowanych przez jednostki innowacyjne i nie zawsze są one proporcjonalne do starań jednostki w tym zakresie.

Andrzej Rutkowski

Inwestycje przedsiębiorstw – funkcjonowanie rynku kapitałowego

A. Rutkowski – Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

Rynek kapitałowy jest niezbędny dla prawidłowego funkcjonowania gospodarki i właściwego ukształtowania procesów rozwoju. Rozumiemy przez niego rynek, na którym dokonuje się obrót papierami wartościowymi średnio- i długoterminowymi. Za jego pośrednictwem dokonuje się przemieszczenia środków finansowych w długim lub co najmniej średnim okresie.

Rynek kapitałowy z samej swej istoty powiązany jest z procesem inwestycyjnym i zapewnia dopływ długoterminowych środków finansowych na finansowanie długoterminowych inwestycji.

W naszych warunkach gospodarczych istnieją jedynie początki rynku kapitałowego, który jest w znacznym stopniu reglamentowany, a przecież korzyści z funkcjonowania rynku kapitałowego byłyby olbrzymie.

Po pierwsze umożliwia on transfer środków finansowych z dziedzin, które mają je we względnym nadmiarze do dziedzin, w których środków finansowych brakuje. Warunkiem pozyskania dodatkowych środków pieniężnych z rynku kapitałowego jest wyższa rentowność zainwestowanego kapitału. Możliwość uzyskania dodatkowych środków finansowych zmniejszają się wraz ze wzrostem ryzyka nieosiągnięcia zaplanowanych w projekcie wielkości. Ryzyko to towarzyszy każdej działalności inwestycyjnej, dotyczy bowiem dłuższego okresu w przyszłości.

Po drugie na rynku kapitałowym dokonana jest ekonomiczno-finansowa weryfikacja przedsięwzięć. Odrzucane są przedsięwzięcia o niskiej rentowności na rzecz tych, które charakteryzują się wyższą efektywnością. Istotnym elementem uwzględnianym przy weryfikacji jest czas. W zależności od analizowanego okresu, różna może być efektywność poszczególnych projektów. Okres rozpatrywany w analizach ulega skróceniu

w przypadku przedsięwzięć o większym stopniu ryzyka, wówczas preferowane są zamierzenia o krótszym okresie zwrotu.

W gospodarce wolnorynkowej (a do takiego modelu funkcjonowania zmierzamy) istnieje współzależność między spodziewanym zyskiem a poziomem ryzyka przedsięwzięć inwestycyjnych. Można to przedstawić na wykresie (rys. 1).

Potencjalny inwestor ma do wyboru wiele przedsięwzięć, które mieszczą się na prostej AB. Prosta AB przedstawia zależność między zyskiem a ryzykiem. Zależność ta może mieć charakter nieliniowy, spełniać musi jednak warunek wzrostu zysku wraz ze wzrostem ryzyka. Jeżeli warunek ten nie jest spełniony, projekt odrzucamy i nie rozpatrujemy w dalszych rozważaniach.

W praktyce obszar wyboru przedsięwzięć inwestycyjnych jest ograniczony. Wynika to z systemu preferencji inwestora, który akceptuje określony poziom zysku oraz poziom ryzyka.

Rynek kapitałowy narzuca pewne, niższej przedstawione ograniczenia.

■ Przedsięwzięcia, które możemy usytuować poniżej prostej AB nie są akceptowane przez potencjalnych dostawców kapitału. Rynek oferuje im odpowiednio korzystniejsze lokaty (prosta AB).

■ Inwestorzy nie angażują się w finansowanie projektów o rentowności niższej niż Z_{min} (zysk minimalny). Obszar wyboru musi znajdować się powyżej prostej Z_{min} -C.

■ Inwestorzy nie angażują się również w finansowanie przedsięwzięć o ryzyku większym niż R_{max} (ryzyko maksymalne). Dlatego też obszar wyboru musi znajdować się na lewo od prostej R_{max} -D.

Jeżeli projektowane przedsięwzięcie inwestycyjne mieści się we wspólnym polu ograniczonym prostymi: zysku minimalnego, ryzyka maksymalnego oraz prostą AB – projekt ma szansę na uzyskanie środków finansowych z rynku kapitałowego. Jeżeli przedsięwzięcie mieści się poza tym obszarem, należy rozważyć celowość jego realizacji i ewentualnie odrzucić lub też zastanowić się nad alternatywnymi źródłami finansowania spoza rynku kapitałowego.

Konieczność finansowej weryfikacji projektu inwestycyjnego wynika z tego, że niewłaściwa alokacja środków finansowych może naruszyć byt jednostki dostarczającej kapitał.

Dlatego też preferowane są przedsięwzięcia podejmowane przez jednostki o względnie dużym kapitale własnym i o niskim poziomie ryzyka. Kapitał ten stanowi zabezpieczenie i potencjalne źródło pokrycia strat i zobowiązań. Tak ukształtowany system preferencji zabezpiecza dawcę kapitału przed utratą jego w całości lub części.

Jest to jednocześnie poważna wada rynku kapitałowego jako miejsca realokacji zasobów kapitałowych. Różny jest bowiem dostęp poszczególnych podmiotów gospodarczych do środków kapitałowych. W zdecydowanie korzystniejszej sytuacji są organizacje duże, które swoim majątkiem gwarantują spłatę podjętych zobowiązań. Tak więc jednostka zasobna w kapitał może w wyniku operacji na rynku kapitałowym dysponować jeszcze większymi zasobami kapitałowymi, otrzymanymi na względnie korzystnych warunkach.

W zdecydowanie gorszej sytuacji są jednostki małe lub nowo powstałe. Ich pozycja jest niestabilizowana, w znacznej mierze zależna od zmiany warunków na rynku.

Możliwości własnego oddziaływania na rynek są ograniczone z uwagi na małe zasoby środków materialnych i finansowych. Działalność małej lub nowo powstałej firmy jest uzależniona od wahań:

- na rynku kapitałowym, gdyż tam pozyskuje niezbędne środki finansowe,
- na rynkach surowców i materiałów, potrzebnych do produkcji,
- na rynkach zbytu.

Z uwagi na duże ryzyko towarzyszące takiej działalności, firmy małe, a w jeszcze większym stopniu firmy nowo powstałe mają utrudniony dostęp do zasobów rynku kapitałowego i korzystają z niego jedynie w znikomym stopniu. W literaturze podkreśla się znaczenie nowo powstających firm dla procesów

rozwoju techniczno-ekonomicznego. Wynika to z następujących faktów.

■ Nowe technologie często nie pasują do stosowanych w przedsiębiorstwie, gdyż nie mieszczą się ani w jego profilu produkcyjnym lub technologicznym, ani w skali produkcji, naruszają też interesy grupowe w przedsiębiorstwie.

■ Zakładanie nowego przedsiębiorstwa przez twórców wynalazku pozwala uniknąć sformalizowania działań wdrożeniowych, co umożliwi skrócenie procesu uruchomienia produkcji.

■ Nowe rozwiązania techniczne wymagają głębokiej specjalistycznej wiedzy. Związek taki gwarantują wynalazcy, którzy są właścicielami lub współwłaścicielami specjalnie w tym celu powołanego przedsiębiorstwa.

Pomimo niewątpliwych zalet małych i nowo powstających przedsiębiorstw ich sytuacja jest bardzo trudna. Z kredytu korzystają na zdecydowanie gorszych warunkach. Kredyty te są z reguły krótkoterminowe i wyżej oprocentowane. W wielu przypadkach może to zachwiać płynność finansową przedsiębiorstwa. Dlatego też w większości tych organizacji korzyści z rynku kapitałowego są znikome.

W literaturze podkreśla się, że niewiele firm rozpoczyna swoją działalność od pożyczki bankowej. Małe firmy nie robią tego prawie nigdy. Opierają się na oszczędnościach osobistych, rodzinnych lub oszczędnościach przyjaciół.

Wracając do rozważań nad korzyściami rynku kapitałowego należy stwierdzić, że umożliwia on względnie szybką i taną realokację zasobów finansowych. Odbywa się to poprzez w miarę obiektywną ocenę rynkową przedsiębiorstwa.

Jednym z poważniejszych problemów, przed jakimi stoi przedsiębiorstwo w gospodarce rynkowej, jest utrzymanie płynności finansowej, czyli zapewnienie takich wpływów środków finansowych, aby przedsiębiorstwo mogło regulować terminowo swoje zobowiązania finansowe. Utrata płynności może mieć charakter przejściowy lub trwały. Przejściowe trudności rozwiązane nie dość skutecznie mogą zachwiać ciągłością funkcjonowania przedsiębiorstwa. Przejawiać to się może poprzez:

- konieczność zbycia części majątku przedsiębiorstwa,
- obniżenie notowań akcji przedsiębiorstwa,
- odpływ kapitału finansującego,
- konieczność zaciągnięcia kredytu na zdecydowanie gorszych warunkach.

Zjawiska te mogą wzajemnie się wzmocniać, co doprowadzić może do upadłości przedsiębiorstwa. Ten sposób oddziaływania rynku jest jednocześnie jego wadą i zaletą. Wymusza on ścisły związek między działalnością rozwojową i bieżącą. Działalność rozwojowa podporządkowana jest bieżącym możliwościom finansowym. Nawet najbardziej korzystne, rentowne projekty muszą zna-

leć oparcie w możliwościach finansowych organizacji gospodarczej. Jeżeli takiego oparcia brak (uwzględniając zewnętrzne zasilenie finansowe) – należy z przedsięwzięcia zrezygnować, gdyż może ono doprowadzić do upadłości zamiast do sukcesu.

W gospodarce rynkowej inwestor jest ostrożny. Wybiera przedsięwzięcia mniej rentowne, ale dające większe prawdopodobieństwo osiągnięcia zamierzonej nadwyżki.

Z „gry o kapitał” eliminowane są przedsięwzięcia ryzykowne, które mogłyby rewolucjonizować pewne segmenty rynku. Źródłem kapitału w takich przedsięwzięciach jest w zdecydowanej większości majątek własny założycieli firmy lub prywatnych osób powiązanych w sposób nieformalny z twórcami firmy.

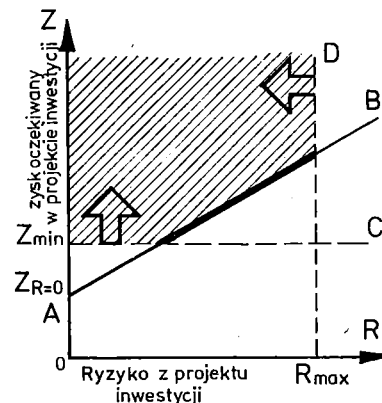
W gospodarce z dominującą własnością społeczną (państwową) inwestor jest nieostrożny, dla niego korzystna jest każda inwestycja. W krótszym lub dłuższym okresie inwestycja przynosi w końcu pewne rezultaty. Pojawiające się trudności finansowe podczas inwestowania kompensowane są przez państwo jako właściciela danych obiektów inwestycyjnych. Jednocześnie nie ma żadnej osobistej odpowiedzialności za błędną decyzję inwestycyjną.

W gospodarce rynkowej weryfikacja decyzji inwestycyjnej następuje w ciągu całego procesu inwestycyjnego. Od momentu prac projektowych, kiedy określane są w sposób wariantowy założenia techniczno-ekonomiczne, sposób realizacji i sposób finansowania przedsięwzięcia, poprzez cały okres budowy, w czasie którego musi być zapewniona zgodność między wpływami przedsiębiorstwa (wpływ ze sprzedaży, kredyty, pożyczki) a wydatkami na działalność bieżącą i inwestycyjną. Wymusza to racjonalną gospodarkę „swoimi” zasobami. Występuje tu sprzężenie zwrotne. Działalność bieżąca określa zasoby finansowe będące w dyspozycji. Im gospodarka ta jest bardziej efektywna, tym przedsiębiorstwo dysponuje większymi zasobami, co umożliwia inwestowanie.

Inwestowanie jest konieczne, aby utrzymać się na danym rynku i jednocześnie umożliwia unowocześnienie bazy materialnej przyszłej produkcji, co pozwoli poprawić efektywność gospodarowania.

Cały czas jednakże wymagana jest równowaga między tymi dwiema sferami tj. działalnością inwestycyjną i rozwojową. Równowaga ta przejawia się poprzez utrzymanie płynności finansowej przedsiębiorstwa.

Za pośrednictwem rynku kapitałowego dokonywany jest transfer środków pieniężnych do tych organizacji gospodarczych, które proponują odpowiednio atrakcyjne warunki lokaty. Środki te



Rys 1

Źródło: opracowanie własne na podstawie C.P Jones - Investments: Analysis and Management, J Wiley 1985 s.7,11

mogą pochodzić z wolnych nadwyżek finansowych organizacji gospodarczych, banków, korporacji finansowych, oszczędności ludności itd. Te dodatkowe środki finansowe pojawiać się mogą na rynku w wyniku ich wycofania z przedsiębiorstw nierentownych, które oferują znacznie gorsze warunki.

Na rynku kapitałowym poprzez ocenę wartości akcji danego przedsiębiorstwa dokonywana jest syntetyczna ocena wartości przedsiębiorstwa. Ta syntetyczna ocena zawiera w sobie ocenę wewnętrznej gospodarności, ekonomiczności procesów, perspektywy rozwoju danego rynku, na którym działa przedsiębiorstwo, oraz procesy rozwojowe i działania dostosowawcze danej organizacji gospodarczej. Jak z tego wynika

na rynku kapitałowym dochodzi do względnie szybkiej eliminacji przedsiębiorstw, które są nierentowne, których działalność nie spełnia wymagań rynku zarówno w chwili obecnej, jak i w przyszłości.

Wolne środki finansowe, które trafiają na rynek, lokowane są w przedsiębiorstwach efektywniejszych, o lepszych perspektywach rozwojowych. Nie rozstrzygniętą praktycznie kwestią jest problem czasu największej aktywności inwestycyjnej przedsiębiorstwa, a co za tym się kryje – popytu na kapitał finansowy. Możliwe są tutaj dwa stanowiska.

Według pierwszego przedsiębiorstwo przejawia największą aktywność inwestycyjną w okresie sukcesu rynkowego jego wyrobów. Ma wówczas największe wpływy, ocena finansowa u potencjalnych dawców pożyczek kredytów jest wysoka.

Według drugiego stanowiska większość inwestycji, które mają znaczenie dla nowoczesności produktu, dokonywanych jest w czasie największych trudności ze zbytem produkcji. W praktyce czas inwestowania uzależniony jest od specyfiki branży, w której działa przedsiębiorstwo, siły konkurencji, wielkości przedsiębiorstwa, prognoz rozwoju danego rynku.



Mieczysław Szypliński

Samorząd pracowniczy – partycypacja

Dr M. Szypliński – Zakład Organizacji i Zarządzania Wydziału Nauk Ekonomicznych UMK w Toruniu.

Przedmiotem rozważań zawartych w niniejszym artykule jest samorząd pracowniczy w przedsiębiorstwie, a konkretnie próba udzielenia odpowiedzi na pytanie, czy rozwiązania prawno-sytemowe obowiązujące w Polsce w tym zakresie są adekwatne do potrzeb gospodarki rynkowej i dalszych trendów jej rozwoju.

Odpowiedź na tak postawione pytanie zależy od tego, jaki model gospodarki rynkowej ukształtuje się w przyszłości. Dziś dyskutuje się w Polsce nad następującymi modelami:

■ **gospodarki wysoko rozwiniętych krajów zachodnich**, czyli nad tak zwanym modelem sprawdzonym z interesującego nas punktu widzenia, w sferze wytwarzania decydują tam właściciele kapitałów, a nie pracownicy;

■ **modelem samorządowym** postulowanym przez „Solidarność” w latach 1980-1981, którego istota sprowadza się do tego, że władzę gospodarczą (ale i polityczną) sprawują demokratycznie

wyberani przedstawiciele załóg, którzy zarządzają przedsiębiorstwem;

■ **planowania centralnego**, czyli nad modelem gospodarki centralnie sterowanej, znanym w Polsce i we wszystkich krajach Europy Środkowo-Wschodniej, gdzie pracownicy stają się bezwolni, ponieważ wszystkie decyzje podejmuje centralny planista (1).

Mimo zmiany Konstytucji z 29 grudnia 1989 r., w wyniku której Polska przekształciła się formalnie z państwa socjalistycznego w demokratyczne państwo prawne, w literaturze, zwłaszcza prawniczej, wyraża się wątpliwości, czy kraj nasz staje się państwem kapitalistycznym. W związku z trwającą ewolucją ustrojową i ścieraniem się różnych poglądów, jak twierdzi W. Sokolewicz, nie ma tu jasności (2). Niezależnie od tych wątpliwości wydaje się, że

zmierzamy w kierunku modelu gospodarki sprawdzonej. Dowodem tego jest przede wszystkim przyjęcie prywatyzacji jako sposobu uzdrowienia polskiej gospodarki.

W tym miejscu pojawia się problem,

czy w sprywatyzowanych przedsiębiorstwach mogą funkcjonować samorzady pracownicze i ewentualnie na jakich zasadach. Możliwość jego rozwiązania zależy od tego, z jakiego punktu widzenia na sprawę spojrzeć.

Z punktu widzenia obowiązującego prawa w stosunku do sprywatyzowanych przedsiębiorstw, które przyjmują postać spółek, będą miały zastosowanie przepisy Kodeksu Handlowego z 1934 r. (3), które nie przewidują możliwości decydowania o kapitale przez samorzady pracownicze. W związku z tym

samorząd w sprywatyzowanych przedsiębiorstwach będzie wylimowany z mocy prawa.

Natomiast z punktu widzenia społeczno-ekonomicznego problem ten jest bardziej złożony, ponieważ samorząd pracowniczy należy inaczej widzieć w pierwszej fazie przekształceń, a więc w momencie podejmowania konkretnych decyzji w zakresie przekształceń własnościowych, a inaczej po wprowadzeniu w życie tych decyzji.

INWESTYCJE PRZEDSIĘBIORSTW

Jako kolejną zaletę rynku kapitałowego można wskazać możliwość uczestniczenia większej grupy obywateli w procesie gospodarowania.

Poprzez zakup akcji może nastąpić uwłaszczenie większych grup ludności, zaktywizowanie gospodarcze ludzi, wykształcenie postaw przedsiębiorczych.

Aby rynek kapitałowy właściwie funkcjonował i aby ograniczyć jego negatywne cechy powinny być stworzone pewne warunki:

- 1) rynek kapitałowy nie może być zmonopolizowany; rynek bez konkurencji odznacza się samymi negatywnymi cechami, nie ma cech pozytywnych wynikających z faktu ubiegania się o potencjalnego klienta;
- 2) powinny istnieć pewne instytucje, które umożliwiają właściwe kontaktowanie się uczestników rynku, np. giełdy;
- 3) uczestnicy rynku powinni być osobiście zainteresowani powodzeniem prowadzonych przez nich firm, a zainteresowanie to powinno dotyczyć nie tylko działalności bieżącej, ale również perspektyw rozwojowych.

Osobami najbardziej zainteresowanymi byłyby osoby zaangażowane majątkowo w działalność firmy. Sukces lub niepowodzenie powinny w znaczący sposób wpływać na sytuację majątkową, możliwości dalszego zatrudnienia kierujących przedsiębiorstwem.

Aby ograniczyć negatywne konsekwencje działania rynku kapitałowego, należy stworzyć alternatywne źródła finansowania przedsięwzięć o wysokim ryzyku finansowym i o spodziewanych wysokich efektach. W krajach o gospodarce rynkowej istnieją wyspecjalizowane agencje udzielające wsparcia finansowego nowo powstałym przedsiębiorstwom, które wdrażają nowatorskie rozwiązania technologiczne, konstrukcyjne. Pomoc ta ma charakter zwrotny, przeznaczona jest na ukończenie konkretnego projektu, którego realizacja jest zaawansowana.

Rynek kapitałowy ma fundamentalne znaczenie dla sprawności funkcjonowania gospodarki.

Należy zdawać sobie sprawę z tego, że nie rozwiąże on wszelkich problemów wynikających z potrzeby racjonalnej alo-

kacji kapitału. Dodatkowo powinien być wspomagany przez podmioty gospodarcze i instytucje.

Andrzej Rutkowski

1. G.W.GALLINGER, P.B.HEALEY: *Liquidity Analysis and Management*, Addison Wesley, Reading 1987.

2. J.GILDER: *Bogactwo i ubóstwo*, Oficyna Liberalów Warszawa 1989.

3. C.P.JONES: *Investments, Analysis and Management*, J. Wiley & Sons New York 1985.

4. J.KORNAL: *Niedobory w gospodarce*, PWE Warszawa 1985.

5. J.MACIEJA: *Źródła finansowania nowo powstających przedsiębiorstw w USA*, w: *Studia i materiały INE Warszawa 1988*.

6. J.C.T.MAO: *Corporate Financial Decisions*, Pavan Publ., Palo Alto 1976.

7. A.PŁOCICA: *Zarys systemu i polityki inwestycyjnej*, Warszawa 1984, s. 14.

8. Reuters Glossary: *International Economic & Financial Terms* Longman 1989.

9. L.D.SCHALL, C.W.HALEY: *Introduction to Financial Management*, McGraw Hill Book Company New York 1980.

10. E.SOLOMON, J.J.PRINGLE: *An Introduction to Financial Management* Goodyear Publ. Company Inc., Santa Monica 1977.

11. J.F.WESTON, T.E.COPELAND: *Managerial Finance*, Cassel London 1988.

W pierwszej fazie rola rad pracowniczych będzie ogromna, ponieważ w znacznej mierze będą one decydowały o tym, czy przedsiębiorstwo państwowe będzie podlegało prywatyzacji czy nie.

W drugiej fazie, po formalnym dokonaniu przekształceń własnościowych, będziemy mieli do czynienia w przedsiębiorstwach z dwiema grupami pracowników, a mianowicie z pracownikami udziałowcami i pracownikami zatrudnionymi na podstawie umowy o pracę. Ci pierwsi będą zapewne reprezentowani za pośrednictwem organów spółek takich, jak np. rady nadzorcze. Ci drudzy mogą być reprezentowani przez przedstawicielstwo w postaci rady pracowniczej (4). Jest bowiem nie do przyjęcia koncepcja utrzymania samorządu pracowniczego w dotychczasowym znaczeniu w sprywatyzowanych przedsiębiorstwach.

W rozważaniach naukowych wyraża się przekonanie, że udział pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem jest konieczny, ale w innej postaci.

Twierdzi się, że po zmianach ustrojowych (art. 1 Konstytucji), a więc w sytuacji demokracji parlamentarnej nie ma potrzeby traktowania samorządu jako platformy walki społeczeństwa z ośrodkami władzy politycznej za pomocą instytucji przewidzianych w ustawie z dnia 25 września 1981 r. o samorządzie załogi przedsiębiorstwa państwowego (5).

Głównym kryterium oceny przydatności instytucji samorządu pracowniczego powinien być jej wpływ na efektywność działalności przedsiębiorstwa.

W różnych gremiach wyraża się przekonanie (6), że nadszedł czas dokonania pogłębionej analizy funkcjonowania samorządu pracowniczego w polskich przedsiębiorstwach i wyciągnięcia z niej odpowiednich wniosków. Twierdzi się, że obecna sytuacja jest wysoce nieko-

rzystna, utrudniająca wręcz przystosowanie się przedsiębiorstw do nowych mechanizmów i warunków gospodarowania.

Oto podstawowe mankamenty funkcjonowania samorządów pracowniczych (7):

- samorządom pracowniczym często brakuje niezbędnych kompetencji merytorycznych do udziału w zarządzaniu przedsiębiorstwem,
- wbrew pierwotnym założeniom, rady pracownicze nie pełnią w wystarczającym stopniu roli zbiorowego przedsiębiorcy, a obok związków zawodowych wyrażają głównie prawa i interesy załogi, kierując się często celami doraźnymi, zapominając natomiast o konieczności podejmowania decyzji odnoszących się do długiego horyzontu czasowego,
- brak odpowiedzialności personalnej za kolegiałne decyzje,
- dyrektorzy są ubezwłasnowolnieni, zwłaszcza po nowelizacji w dniu 21 marca 1990 r. ustawy o przedsiębiorstwach państwowych,
- nie ma jasnego podziału kompetencji między organami samorządu pracowniczego a związkami zawodowymi, co jest źródłem konfliktów i napięć w przedsiębiorstwie.

W powyższej sytuacji wydaje się, że w przyszłości instytucję samorządu pracowniczego należy zastąpić instytucją partycypacji, a więc udziału pracowników w zarządzaniu, zgodnie z założeniem, że

pracownicy są jedną z sił sprawczych w zarządzaniu. W takiej sytuacji za pierwszą siłą sprawczą należy uznać kadrę kierowniczą w przedsiębiorstwie (8).

W literaturze prawniczej wyrażane jest przekonanie, że partycypacja, znana w języku niemieckim jako Mitbestimmung i mająca w Niemczech konkretne znaczenie, mogłaby służyć realizowaniu podmiotowości załóg polskich przedsiębiorstw (9).

Jeżeli przyjmiemy, że pierwszą siłą sprawczą będzie kadra kierownicza,

należałoby realizować w przyszłości model menedżersko-partycypacyjny.

W związku z tym kompetencje rad pracowniczych muszą być inaczej określone. Powinny one polegać na możliwości wpływania przez rady na sprawy bezpośrednio dotyczące pracowników, takie jak warunki pracy i płacy. Należy tu jednak dokonać wspomnianego wyżej zharmonizowania kompetencji między radami pracowniczymi a związkami zawodowymi. Sprawy strategii w zarządzaniu powinny znaleźć się w gestii dyrektora, a organ reprezentujący załogę powinien pełnić rolę opiniodawczą i doradczą (10).

W przyszłych rozwiązaniach należy również uwzględnić zróżnicowane formy partycypacji odpowiednio do formy własności, z jaką będziemy mieli do czynienia w przyszłych przedsiębiorstwach.

Różne formy partycypacji należy przewidzieć dla przedsiębiorstw o wyłącznym kapitale państwowym, inne dla firm prywatnych, a jeszcze inne dla firm państwowo-prywatnych.

Reasumując powyższe rozważania należy stwierdzić, że nadszedł chyba czas podjęcia dyskusji nad przyszłą rolą instytucji samorządu w polskim przedsiębiorstwie, bowiem obecnie obowiązujące rozwiązania w tym zakresie są już nieodpowiednie do przyjętego kierunku rozwoju polskiej gospodarki rynkowej.

Mieczysław Szypliński

1. Por. H. ORŁOWSKI: *Jaka ma być Rzeczpospolita*. Rzeczpospolita z 19-20 maja 1990 r.
2. W. SOKOLEWICZ: *Rzeczpospolita Polska – demokratyczne państwo prawne (Uwagi na tle ustawy z 29 grudnia 1989 r. o zmianie Konstytucji)*. Państwo i Prawo 4/90.
3. Dz. U. z 1934 r. nr 57 poz. 502 z późn. zm.
4. Por. B. BŁASZCZYK: *Własność pracownicza w prywatyzowanych przedsiębiorstwach*. Przegląd Organizacji 2-3/90.
5. Dz. U. nr 24 poz. 123 z późn. zm.
6. Por. Stanowisko Rady Naukowej Toruńskiego Oddziału TNOiK z czerwca 1990 r.
7. Tamże.
8. Tamże.
9. Por. L. BAR: *Podmiotowość załogi organizacji gospodarczej*. Państwo i Prawo 2/90.
10. Por. stanowisko, o którym mowa w przypisie 6.

Przekształcenia własnościowe ● Wycena przedsiębiorstwa ● Strategia rozwoju przedsiębiorstwa ● Restrukturyzacja profilu produkcyjnego ● Problemy zarządzania przedsiębiorstwem ● Marketing ● Systemy motywacyjne ● Szkolenie menedżerów ● Informatyka w przedsiębiorstwie

to tylko niektóre z zagadnień
prezentowanych na łamach miesięcznika

„EKONOMIA I ORGANIZACJA PRZEDSIĘBIORSTWA”

Czasopisma kadry kierowniczej przedsiębiorstw, ekonomistów, organizatorów, pracowników naukowych, działaczy samorządowych i związkowych, dla wszystkich pragnących wzbogacić swoją wiedzę z dziedziny ekonomiki, organizacji i zarządzania przedsiębiorstw

Wpłaty na prenumeratę przyjmują oddziały RUCH oraz urzędy pocztowe

Paweł Kulikiewicz

Badania rynku – zapomniany towar (?)

P. Kulikiewicz – Uniwersytet Łódzki.

Jeżeli badania rynku (a właściwie wobec jego braku może zrzęczniejszy byloby mówić o badaniach marketingowych) nie zamarzyły zupełnie w gospodarce scentralizowanej, to głównie dzięki różnym ekscentrykom ze sfery działalności gospodarczej oraz sfrustrowanym niejednokrotnie efemerycznością swojej dyscypliny przedstawicielom środowisk akademickim. Nawet istnienie rządowych, spółdzielczych czy branżowych instytutów badawczych (realizujących własne programy badawcze lub prowadzących badania jako jednostki podległe) nie zmienia faktu, że przez długie lata chyba nikt w naszym kraju nie myślał o badaniach rynku w kategoriach towaru, który cechują podaż, popyt, cena, jakość itd. A przecież badania rynku są towarem, za który trzeba płacić i na którym doskonale się zarabia (o czym dalej).

Tabela I
Szacunkowe wydatki na badania rynku na świecie (w mln ECU).

Kraj	1983	1986	1987
Belgia	19	28	46
Dania	12	17	18
RFN	242	330	346
Grecja	3	5	6
Hiszpania	26	38	57
Francja	177	218	257
Irlandia	b.d.	b.d.	9
Włochy	82	152	162
Luksemburg	b.d.	b.d.	1
Holandia	49	83	95
Portugalia	b.d.	b.d.	6
Wielka Brytania	222	350	357
Kraje EWG	831	1222	1363
Pozost. kraje Eur.	b.d.	b.d.	154
Stany Zjednoczone	1379	1829	1409
Japonia	b.d.	246	324
Inne kraje świata	b.d.	b.d.	450
Świat	b.d.	b.d.	3705

Źródło: Panorama of EC Industry 1989
Comission of the European Community, Luksemburg 1988

Brak wprawdzie zgody w dyskusji na temat, kto wniósł większy wkład w rozwój badań rynku – akademicy czy praktycy, nie ulega jednak wątpliwości, że badania rynku powstały jako sektor usług, w odpowiedzi na konkretne zapotrzebowanie.

Badania rynku nie są nierozdzielnie związane z gospodarką rynkową. Nie

potrzebowała ich ani dominująca w XIX wieku orientacja produkcyjna, w której przy nieograniczonym popycie wytwórca sprzedawał to, co umiał wyprodukować, ani wymuszona przez postęp technologiczny i masową produkcję orientacja na sprzedaż (1), w której przy zastosowaniu reklamy i działań promocyjnych próbowano (i próbuje się nadal) sprzedać to, co zostało wyprodukowane. Rozwój usług badania rynku był możliwy dopiero wtedy, gdy w centrum zainteresowania producenta i sprzedawcy znalazł się klient ze swoimi potrzebami, upodobaniami i wymaganiami. Filozofia nazwana orientacją konsumencką (consumer orientation) zaleca produkować tylko to, co będzie chciał kupić klient. Jego zadowolenie jest głównym warunkiem przetrwania firmy na rynku, ale aby ten cel osiągnąć, należy najpierw owe wymagania określić. Tu właśnie pojawia się potrzeba badań rynku i następuje rozwój rynku tych usług.

W tym miejscu, być może, należałoby spytać, jaka filozofia przeważa w Polsce w roku 1990. Myślę, że nie jest to orientacja konsumencka. Zanim wprowadzone reformy spowodują u nas – o czym jestem przekonany – rozkwit całej sfery działalności marketingowej, w tym badań rynku, proponuję zapoznać się z informacjami dotyczącymi największego w Europie rynku usług badawczych.

Rynek usług badawczych w Wielkiej Brytanii

Historia badań rynku w Wielkiej Brytanii liczy już wprawdzie ponad 150 lat, ale rynek usług w tym zakresie rozwinął się na wyspach dopiero w dwudziestoleciu międzywojennym, kiedy to powstały pierwsze agencje badawcze. Na początku lat pięćdziesiątych badania rynku stały się jedną z najbardziej dynamicznie rozwijających się dziedzin usług brytyjskiej gospodarki. Ta dobra passa z większym lub mniejszym natężeniem trwa do dzisiaj.

Towarzystwo Badań Rynku (The Market Research Society), założone w 1946 roku, w pierwszym roku swej działalności liczyło 20 członków (osób i instytucji), w dziesięć lat później orga-

nizacja ta zrzeszała już 273 członków, a łączną wartość zamówień przyjętych przez agencje badań rynku w tym samym roku szacuje się na 3-3,5 miliona funtów (2). W ciągu następnej dekady wartość zamówień wzrosła do 10-12 milionów funtów (1966), a na rynku funkcjonowało wówczas 78 liczących się agencji. Ich liczba wzrosła pod koniec lat sześćdziesiątych do 108, zaś wartość zamówień do 14-17 milionów funtów (3).

W latach siedemdziesiątych popyt na badania rynku rósł trzy razy szybciej niż sama gospodarka. Obroty całej branży wzrosły w 1979 roku do 85 milionów funtów, zaś liczba agencji badawczych wyniosła w tym samym roku 166 (4). Dekada lat osiemdziesiątych to okres, który szczególnie sprzyjał powstawaniu nowych agencji. Na 356 instytucji badawczych, jakie w 1989 roku wymienia rocznik Towarzystwa Badań Rynku, 195 powstało po 1979 roku. W 1989 roku obroty agencji badań rynku przekroczyły 300 milionów funtów.

Relatywnie szybkiemu rozwojowi usług badawczych sprzyjał – poza koniunkturą gospodarczą – postęp techniczny. Zmiany w zakresie jakości i szybkości zbierania oraz przetwarzania danych zostały wykorzystane przez główne agencje badań rynku, które wprowadziły, między innymi, systemy elektronicznego gromadzenia informacji z punktów sprzedaży, z badań gospodarstw domowych oraz publiczności telewizyjnej. Wiele firm korzysta ze skomputeryzowanych metod doboru próby i przeprowadzania wywiadu (tzw. CATI – Computer Aided Telephone Interviewing). Pojawiły się też możliwości szybkiego, testowego i eksperymentalnego oceniania przydatności różnych rozwiązań w zakresie marketingu (5).

Poza postępem technicznym pewną rolę w jakościowym kształtowaniu się rynku usług badawczych w latach 70., i 80. miały czynniki społeczne. Wzrost autonomii jednostki, wzrost tolerancji, emocjonalizacja zachowań, ogólny spadek znaczenia autorytetów, miały – zdaniem niektórych autorów (6) – wpływ między innymi na rozpowszechnienie stosowania wywiadu bezpośredniego i telefonicznego jako techniki zbierania informacji, na wzrost znaczenia usług konsultacyj-

nych, czy na zwiększenie liczby badań jakościowych (7). Wzrost przestępczości, w tym napadów, spowodował większą niż w poprzednich latach nieufność w stosunku do ankietatorów i zwiększenie liczby odmów (8). Statystyki jednak wykazują, że badania rynkowe stały się powszechnym elementem życia brytyjczyków. W 1988 roku w Wielkiej Brytanii przeprowadzono ponad 11 milionów wywiadów, co oznacza, że przynajmniej co czwarty dorosły mieszkaniec kraju brał w tym roku udział w badaniach. Jedna trzecia z owych 11 milionów wywiadów została przeprowadzona telefonicznie. Dominują jednak ciągle wywiady bezpośrednie (face to face interviews). Stanowiły one 74 proc. wszystkich wywiadów w 1986 roku (9).

W ostatnim dziesięcioleciu na rynku usług badawczych dominowała tendencja do koncentracji. Około 80% obrotów wszystkich 356 agencji badań rynku wymienionych w roczniku Towarzystwa Badań Rynku na 1989 rok należało do 32 największych firm zrzeszonych w działającym od 1964 roku Stowarzyszeniu Instytucji Badań Rynku (AMSO – Association of Market Survey Organizations). Warto podkreślić, że obroty pierwszych dziesięciu firm stanowiły ponad 50% obrotów wszystkich agencji (300 mln funtów w 1989 roku). Dodatkową, charakterystyczną cechą rynku usług badawczych jest zwiększający się dystans między małymi firmami i potentatami w tej dziedzinie, przy czym dla wielkich agencji badania stanowią coraz mniejszy udział w całej ich działalności.

Główne rodzaje badań i ich użytkownicy

Oferta brytyjskich agencji badań rynku jest bardzo szeroka. Oto dane dotyczące udziału ważniejszych rodzajów usług w zamówieniach otrzymanych w 1987 roku przez agencje zrzeszone w AMSO (tabela 2).

Warto pamiętać, że wprawdzie badania jakościowe stanowią stosunkowo małą część wartości wszystkich zamówień, to jednak przeważają liczebnie. Są one po prostu tańsze od badań ilościowych, które angażują większą liczbę ludzi i sprzętu. Przy analizie źródeł zysku agencji badań rynku zwraca uwagę malejący udział producentów towarów konsumpcyjnych, a szczególnie producentów żywności i wyrobów tytoniowych.

Mimo szybkiego rozwoju usług badań rynku w Wielkiej Brytanii eksperci wskazują na problemy, z jakimi muszą się obecnie borykać agencje badawcze. Nigel Spackman, przewodniczą-

Tabela 2
Wartościowy udział poszczególnych rodzajów badań w całości zamówień (dotyczy agencji zrzeszonych w AMSO, 1987, %)

Rodzaj badania	Razem	w tym badania	
		ilościowe	jakościowe
Badania rynku towarów konsumpcyjnych w tym:	74,3	67,0	7,3
- Ilościowe badania rynku	16	16	--
- Badania publiczności środków masowego przekazu	7,15	7	0,15
- Sondaże opinii	2,17	2	0,17
- Badania doświadczeń wynikających z użytkowania lub konsumpcji towarów	6	5	1
- Badania nad wizerunkiem marki handlowej i firmy	3,7	3	0,7
- Badania typu „omnibus” (10)	5	5	--
- Badania produktu	11	9	2
- Rozwój i wstępne testowanie koncepcji reklamy	4	2	2
- Badania nad skutecznością reklamy	10	10	--
- Inne	6,05	5	1,05
Badania sektora publicznego i badania społeczne	3,23	3	0,23
Badania w zakresie dóbr inwestycyjnych, towarów masowych i wyrobów farmaceutycznych	25,7		
razem	100		

źródło: 1987 AMSO Report

cy AMSO, wyraził ostatnio opinię (10), że w ostatnich latach spadł poziom usług świadczonych przez agencje. Poza wspomnianym już wyżej zwiększaniem się liczby osób odmawiających udzielenia wywiadu (wiele wskazuje na utrwalenie się tej tendencji) obserwuje się również stały wzrost kosztów badań, jako konsekwencję reformy systemu opodatkowania. Jednak zdaniem Spackmana dobry okres dla agencji badań rynku w Wielkiej Brytanii trwa nadal.

Największe agencje badań rynku w Wielkiej Brytanii

Audits of Great Britain Ltd. (zał. 1962) jest największym w Wielkiej Brytanii organizatorem standaryzowanych badań ciągłych poprzez środki masowego przekazu i informacje ryn-

kowe. Prowadzi stałą analizę publiczności telewizyjnej. Posługując się najnowszą techniką, wykorzystuje w tym celu ponad 3000 gospodarstw domowych. Opierając się na ponad 4000 gospodarstw domowych zbiera i przetwarza informacje dotyczące handlu detalicznego i konsumpcji. Firma zatrudnia m.in. 150 samodzielnych pracowników badawczych i dysponuje siecią 2100 ankietatorów.

Nielsen Marketing Research (zał. 1923 w USA; w Wielkiej Brytanii od 1939 r.) cieszy się światową renomą, szczególnie w zakresie badań ilościowych na rynku towarów konsumpcyjnych. Do zbierania danych wykorzystuje m.in. skomputeryzowany system czytników kodu kreskowego w kasach domów towarowych. Własnością tej firmy są również inne, wysoko wyspecjalizowane agencje badawcze, np. RAL (wyroby tytoniowe) i SOC (kosmetyki).

Taylor Nelson Group to kilka agencji wyspecjalizowanych w badaniach z zakresu rolnictwa, finansów, przemysłu spożywczego, kosmetycznego i farmaceutycznego oraz środków masowego przekazu. Każda z agencji dysponuje kilkusetosobową siecią ankieterską, zatrudniając jednocześnie od 4 do 20 samodzielnych pracowników badawczych. W 1987 roku nastąpiła fuzja Taylor Nelson Group i Mas Research.

Mas Research, Marketing and Consultancy (zał. 1986) oferuje ciągle i do- ralne badania o charakterze jakościowym i ilościowym, zwłaszcza w zakresie sztuki użytkowej, opakowań, rozwoju produktu, reklamy, transportu. Agencja oferuje największe w kraju badania typu „omnibus”, które obejmują 2400 dorosłych osób i są przeprowadzane co tydzień.

Millward Brown Market Research Ltd. (zał. 1973) jest główną agencją badającą skuteczność reklamy. Specjalizuje się także w badaniach produktu i dysponuje siecią 2725 ankietatorów.

Research International Ltd. (zał. 1972) specjalizuje się w międzynarodowych studiach porównawczych. Jej filie znajdują się w 14 krajach, główne biuro w Londynie zatrudnia trzech pracowników badawczych i sześciu administracyjnych.

MRB Group Ltd. (zał. 1979) oferuje międzynarodowe badania w zakresie: środków masowego przekazu, rozwoju produktu, sektora publicznego i reklamy. Główne biuro w Londynie zatrudnia czterech pracowników badawczych i dwunastu administracyjnych.

MIL Research Ltd. (zał. 1956) specjalizuje się w jakościowych i ilościowych studiach dotyczących brytyjskiego i światowego rynku towarów kon-



Zbigniew Kękuś

Strategia zarządzania w przedsiębiorstwach wielozakładowych (II)

Strategia firmy prywatyzowanej

Mgr Z. Kękuś – Instytut Ekonomiki Przemysłu Akademii Ekonomicznej w Krakowie.

W artykule przedstawiono cele strategiczne oraz przedsięwzięcia służące ich realizacji podejmowane przez zarząd British Telecommunications (1). Jest to największa spośród firm brytyjskich, które zostały objęte procesem prywatyzacji.

British Telecommunications zatrudnia dwieście pięćdziesiąt tysięcy osób i jest największym pracodawcą w sektorze prywatnym Wielkiej Brytanii. Grono ponad 20 milionów jej klientów stanowią zarówno potężne wielonarodowe korporacje jak i małe domy w najbardziej odległych częściach Wysp Brytyjskich. Przećięte roczne nakłady inwestycyjne firmy (sięgające 3 miliardów funtów) stanowią około 7 proc. całkowitych wydatków inwestycyjnych sektora prywatnego Zjednoczonego Królestwa. Oferta BT zawiera nie tylko produkcję aparatów telefonicznych sprzężonych ze skomplikowanymi sieciami, lecz także świadczenie najnowocześniejszych usług informacyjnych, transmisji danych itp.

Nie tak dawno (w 1986 r.), tj. jeszcze w trakcie procesu jej prywatyzacji

British Telecommunications znalazła się w głębokim kryzysie.

Długotrwały strajk przyniósł spadek wartości akcji. Pogorszyła się jakość oferowanych usług, rosły zaległości w realizacji napraw i instalacji. Przedsiębiorstwo to przestało być widziane jako „flagowy okręt” rządowej kampanii prywatyzacji, a postrzegano je raczej jako monopolistyczną organizację niezdolną dostosować się do wymagań prywatnego sektora. Sytuację utrudnił huragan, który w roku 1987 zdewastował większość sieci ziemnej na południu Anglii. Stanowiło to punkt zwrotny w dziejach firmy. Poświęcenie wszystkich pracowników, wydłużony czas pracy, inicjatywa i pomysłowość największych specjalistów zaczęły spajać zespół.

Wizja i cele British Telecommunications

Wizją BT jest zdobycie pozycji przodującego w świecie przedsiębiorstwa telekomunikacyjnego. Ważkim argumentem akcentowanym przez jej zarząd jest to, że w rywalizacji z innymi przedsiębior-

stwami takimi jak ATT, France Telecom, Nippon Telegraph Telephon, dysponuje ona przewagą, wynikającą z działalności w sektorze prywatnym, możliwością podejmowania inwestycji kapitałowych na światowym rynku pieniężnym itp. Spełnieniu wspomnianej wizji służyć ma realizacja pięciu celów:

1. Skierowanie działalności firmy na zaspokojenie potrzeb klientów. Dla BT, które znajdowało się w sektorze państwowym, jest to zadanie fundamentalne. Potrzeby klientów należy zrozumieć i dostrzec zmieniającą się ich naturę, aby zbudować procesy i procedury ich zaspokajania.

2. Rozwinięcie jasnych i konsekwentnych strategii BT, aby każdy pracownik wiedział i rozumiał, jakie cele chce osiągnąć przedsiębiorstwo oraz aby swym zaangażowaniem wspierał realizację postawionych zadań.

3. Aktywna i efektywna, zorientowana na osiągnięcie celów długookresowych działalność na arenie międzynarodowej, przede wszystkim na największym i najbardziej konkurencyjnym na świecie rynku amerykańskim. Wzmoczona, globalna ekspansja dokonywana będzie przez agresywne nabywanie nowych oraz rozszerzanie i rozwój jednostek działających w ramach British Telecommunications.

4. Zapewnienie trwałego finansowego powodzenia, będącego podstawą osiągnięcia długoterminowych celów. Najważniejszym warunkiem jest poprawa efektywności całego przedsiębiorstwa – rozumiana jako zmniejszenie kosztów oraz doskonalenie jakości. Od stosunków w tej dziedzinie zależeć będą możliwości sfinansowania programu inwestycji kapitałowych oraz jej globalnej ekspansji. Należy przy tym uwzględnić ataki ze strony konkurencji na najbardziej zyskowne asortymenty oraz regulacyjny reżim obniżania realnych cen o minimum 4,5 proc. rocznie.

5. Rozwijanie ekonomicznie zorientowanych i przedsiębiorczych postaw zarządu oraz załogi BT. Sprzyjanie doskonaleniu kierowniczych zdolności oraz użytkowanie talentów wszystkich pracowników jest czynnikiem, od którego zależy

BADANIA RYNKU

sumpcyjnych. Firma oferuje też swoje usługi w zakresie modelowania zjawisk rynkowych.

NOP Market Research (zał. 1958) – największa firma NOP Group – oferuje m.in. badania typu „omnibus” w skali międzynarodowej (2000 osób, sześć razy w miesiącu) oraz badania ciągłe w zakresie finansów.

MORI (Market and Opinion Research International – zał. 1969) specjalizuje się w badaniach opinii społecznej oraz w badaniach krajowego i międzynarodowego rynku towarów konsumpcyjnych.

The Research Business (zał. 1981)

oferuje badania jakościowe i ilościowe w zakresie reklamy, handlu detalicznego i finansów, a także specjalizuje się w badaniach dotyczących dzieci i młodzieży.

Paweł Kulikiewicz

1. Klasyfikacja koncepcji roli marketingu za: Gordon Oliver Marketing Today, Prentice Hall International, 1986, ss. 7-10.

2. MARTIN SIMMONS: *The British Market Research Industry*, w: Journal of the Market Research Society, vol.20, nr 3, s. 135.

3. tamże

4. MARTIN SIMMONS, LIONEL GORDON: *Pattern of Market Research in the 1980's*, w: 1980 MRS Conference Papers, wyd. MRS, London 1980, ss. 13-14.

5. STEPHEN CONNELL, ALLAN MORRIS, PATRIC WHITTEN: *The Challenge of Change*, Journal of the MRS, vol. 24, nr 3, ss. 200-202.

6. ELIZABETH NELSON, TONY COWLING: *The Challenge of Change*, Journal of the MRS, vol. 24 nr 3, ss. 216-221.

7. Badania jakościowe mają na celu ujawnienie subtelniejszych zmian w zachowaniach i postawach niż te, które można wykryć za pomocą badań typu ilościowego.

8. E.NELSON, T. COWLING: op. cit., s. 220.

9. The Market Research Cake, Survey, Summer 1987.

10. NIGEL SPACKMAN: *The Research Industry*, MRS Newsletter, July 1989.

osiągnięcie wszystkich innych celów. Jest to najtrudniejsze zadanie.

Osiągnięcie tych celów napotyka w praktyce na wiele barier. Obok już wspomnianych, wynikających z walki konkurencyjnej, pojawią się także inne, których źródłem są rozmiary i złożoność firmy. Wspomnieć należy także o różnorodnych problemach społecznych, które pojawiają się w następstwie przesunięcia BT z sektora publicznego do prywatnego. Zadania, które stoją przed kadrą kierowniczą, są zatem ogromne.

Realizacja programu

Podstawą systemu zarządzania w British Telecommunications rozwijanego z myślą o realizacji pięciu kluczowych celów są dwa istotne elementy. Pierwszym jest styl zarządzania „z dołu do góry” (oddolny „Bottom-up”), drugim – jakość totalna (Total Quality Management). Wyraża się to w dążeniu do jak najlepszego zaspokajania żądań klientów – natychmiast i po najniższym koszcie. Na proces zarządzania „od dołu do góry” składają się trzy elementy:

- 1) uzgadnianie najwyższych standardów wykonania;
- 2) staranny monitoring bieżącej działalności w oparciu o te standardy;
- 3) wnioskowanie, zatwierdzanie i przegląd projektów najważniejszych nowych inwestycji i przedsięwzięć.

Pierwszy element – najwyższe standardy wykonania – jest oparty na poglądzie, że każdy oddział, każda jednostka jest zachęcana do podejmowania prób uzyskania osiągalnych standardów, prawdopodobieństwo ich osiągnięcia jest znacznie większe niż przy ich odgórnym narzucaniu. Uzgadnianie „wzorców” jest długim i trudnym zadaniem i aby je wykonać zespoły kierownicze są zachęcane do podejmowania wysiłku i ryzyka, wykazania odwagi i determinacji.

Celem drugiego elementu procesu zarządzania jest stworzenie kadry kierowniczej British Telecommunications sposobności poznania i głębokiego zrozumienia jej bieżących problemów i możliwości, zachęcenie do komunikowania się menedżerów na różnych szczeblach kierowniczych. Nie jest nim natomiast wskazywanie jednostkom operacyjnym przez „tych z góry”, jak mają wykonywać swe zadania. W konsekwencji

wzmocnieniu ulega osobiste zaangażowanie kierowników w realizację zadań zgodnych z wcześniej ustalonymi wzorcami wykonania. Doskonałe wzorce oznaczają, że ich wykonanie zgodne z ustaleniami jest gwarancją doskonałości.

Trzeci element procesu zarządzania dotyczy inwestycji i nowych przedsięwzięć. Konieczne jest tu wyraźne finansowe wsparcie dla projektów mających służyć osiągnięciu najwyższej jakości celów operacyjnych i finansowych, osobiste za-

angażowanie zarządów oddziałów finansujących owe przedsięwzięcia, efektywny monitoring i dozór, służący wsparciu realizatorów zamierzeń inwestycyjnych.

Zarządzanie „od dołu do góry” powinno wyzwolić przedsiębiorczą energię i siłę dla rozwoju oddziałów i jednostek funkcjonujących w ramach British Telecommunications do tego stopnia, aby najwyższy poziom wykonania stał się „naturalną koleją rzeczy”. Jednocześnie, zaangażowanie zarządu i monitoring zapewniają całej organizacji – nadzór, obejmujący ludzi i cały system.

Ten styl zarządzania nie jest jednak wolny od ułomności. Może doprowadzić do nadmiernego rozdrobnienia przedsiębiorstwa, do starć między oddziałami lub ich jednostkami, a czasem do wywierania presji na realizację krótkoterminowych celów. Odnosi się to szczególnie do wysoce zdecentralizowanego przedsiębiorstwa, tj. takiego, w którym tylko nieliczne więzi występują między tworzącymi go oddziałami i jednostkami. W British Telecommunications wszystkie jego zespoły składowe same wspierają albo też są wspierane przez inne zespoły. Zatem obok niewątpliwych korzyści uzyskiwanych dzięki zarządzaniu „od dołu do góry” istnieje potrzeba przyjęcia takiego stylu zarządzania, który zaangażuje energię każdego pracownika BT w skupieniu uwagi na celach całego przedsiębiorstwa. Jest nim „Total Quality Management”.

Zorientowanie na klientów – najważniejsze

Total Quality Management, czyli zarządzanie totalną jakością jest czymś więcej niż procesem zarządzania. Jest kulturą, sposobem życia organizacji. Powoduje fundamentalne zmiany w sposobie działania i zachowania się wszystkich menedżerów, całej załogi. Z chwilą przejścia BT do sektora prywatnego klient stał się dlań obiektem najważniejszym. Sformułowana przez zarząd British Telecommunications definicja klienta jest szersza od tradycyjnej. Klient to nie tylko zewnętrzny nabywca produktów i usług, lecz także dział BT, dla którego inne działy świadczą usługi, a więc jest to klient wewnętrzny. Traktowanie klientów wewnętrznych w „jakościowy” sposób, bezstanne określanie ich potrzeb oraz natychmiastowe ich zaspokajanie stanowią podstawową gwarancję pełnego zaspokojenia żądań klientów zewnętrznych, płacących za nabywane towary i usługi. Skoncentrowanie uwagi na kliencie, szczególna wrażliwość na jego punkcie jest niewątpliwie najważniejszym składnikiem kultury organizacji kreowanej przez zarząd British Telecommunications.

Dla urzeczywistnienia tych zamierzeń cała załoga musi być zaangażowana w stały proces doskonalenia. Odpowiedzialnością każdego pracownika powinno stać się nieustępliwe poszukiwanie

sposobów poprawiania tego, co wykonuje sam i tego, co wykonuje zespół. Ani pracownik, ani zespół nie może być nigdy usatysfakcjonowany istniejącym stanem rzeczy. Zadaniem zarządu przedsiębiorstwa jest zapewnienie załozce partycypacji w procesach podejmowania decyzji, a nie przekazywanie dyrektyw. Pracownicy muszą wiedzieć i rozumieć, czego się od nich oczekuje i dlaczego, a także posiadać możliwości wpływania na decyzje. Zmniejszenie kosztów nastąpi poprzez sprzyjanie kulturze „zapobiegania problemom”.

Istnieje wiele zadań w zakresie kultury „całkowicie zorientowanej na klienta”. Ich realizacja jest trudna. Przejście z sektora publicznego do prywatnego narzuciło British Telecommunications konieczność dokonania głębokich zmian w kulturze przedsiębiorstwa.

Przejście do sektora prywatnego

W jaki sposób zarząd British Telecommunications zamierza dokonać owej zmiany? Fazę wstępną stanowi program edukacji i ćwiczeń. Do końca 1990 wszyscy kierownicy otrzymają wstępną instrukcję objaśniającą proces zarządzania totalną jakością, która umożliwi im zrozumienie ich własnej roli we wprowadzaniu zmian. Dzięki temu staną się liderami następnego etapu – przeniesienia kultury zarządzania totalną jakością na całą załogę. Jednakże sama instrukcja nie spowoduje oczekiwanych zmian. Istnieje pilna potrzeba określenia i rozwiązania wielu specyficznych problemów. Realizacja tych zadań nastąpi poprzez systematyczne dokonywanie projektów, z których każdy musi sprzyjać osiągnięciu wizji przedsiębiorstwa i kluczowych celów, którymi się kieruje. Przykładowo, przed zespołem wdrażającym projekt poprawienia efektywności działania (cel 4) stoją następujące zadania:

- rozwinięcie systemu, umożliwiającego właściwy pomiar efektywności działania BT;
- opracowanie metodologii w celu określenia krótko- i średnioterminowych standardów wykonania;
- określenie warunków zapewniających stałą równowagę między poprawą jakości i redukcją kosztów.

Projekty dają podwójną korzyść. Są nie tylko udanym sposobem wprowadzania istotnych udoskonaleń, lecz także dają sposobność oddziaływania kierownictwa przez przykład. Doświadczenia licznych inicjatyw w ramach British Telecommunications oraz wielu innych organizacji w świecie wskazują, że aktywne i widoczne włączenie się liderów jest bezsprzecznie najważniejszym czynnikiem rozstrzygającym o sukcesach i niepowodzeniach. Dotyczy to zwłaszcza zarządzania totalną jakością. Aby system ten działał, starsi rangą menedżerowie powinni robić to, do czego przekonują innych – przewodzić zespołom oraz wprowadzać udoskonaleń.



Witold Startek

Sposoby usprawniania przedsiębiorstwa

Mgr inż. W. Startek – Instytut Administracji i Zarządzania.

Doświadczenia zebrane w toku podejmowanych prac projektowych wykazują, że firmy doradcze stosują najczęściej następujące formy organizacyjne zespołów realizujących przedsięwzięcia usprawniające w przedsiębiorstwie z udziałem doradców zewnętrznych, w tym przede wszystkim przy zastosowaniu preferowanego przez specjalistów podejścia partycypacyjnego:

- 1) oparcie się na statutowych komórkach i służbach organizatorskich przedsiębiorstwa;
- 2) udział doraźnych grup decyzyjno-doradczych powoływanych w przedsiębiorstwie;
- 3) udział stałych zespołów zadaniowych powoływanych poza istniejącymi strukturami organizacyjnymi przedsiębiorstwa, których członkowie są całkowicie oddelegowani ze swoich komórek macierzystych.

Instytut Administracji i Zarządzania w latach 1988/89 przeprowadził badania w 39 krajowych firmach doradczych. Celem tych badań było m.in. określenie preferowanych przez te firmy form i metod pracy doradczej. Badania wykazały, że spośród firm deklarujących korzystanie z podejścia partycypacyjnego 2,2 proc. stosuje sposób pierwszy; 72,8 proc. stosuje sposób drugi; 27,8 proc. stosuje sposób trzeci.

Formę doradztwa należy dobrać indywidualnie uwzględniając między innymi

w każdym przypadku następujące kryteria:

- a** – stopień złożoności zadania organizatorskiego i możliwość zastosowania rozwiązań standardowych;
- b** – stopień zdeterminowania zadania (łatwość sprecyzowania – ze wskazaniem kierunków rozwiązań);
- c** – możliwość zastosowania znanego już sposobu postępowania (procedury) przy rozwiązywaniu problemu;
- d** – stopień zapotrzebowania na informacje dotyczące zagadnienia będącego przedmiotem prac;
- e** – możliwość rozwiązania zadania przez komórkę ds. organizacji;
- f** – koszt operacji projektowo-usprawniającej;
- g** – określenie kolejności i zakresu prac projektowych, organizacyjnych i wdrożeniowych;
- h** – wyznaczenie optymalnego cyklu projektowego ze względu na koszt i czas;
- i** – relacje projektowanego systemu z systemem ekonomicznym przedsiębiorstwa (2).

Badania wykazały, że kryteria te zdaniem krajowych firm doradczych decydują o wyborze tradycyjnego (eksperckiego) albo partycypacyjnego podejścia do rozwiązywania problemów w usprawnianej instytucji: kryterium **a** – stosuje 61,5 proc. respondentów, kryterium **c** – 38,5 proc. respondentów, **d** – 48,6 proc., **e** – 7,7 proc., **f** – 12,8 proc., kryterium **g** stosuje 46,1 proc., a kryterium **h** – stosuje 17,9 proc. respondentów (o punktach **b** oraz **i** brak opinii).

W praktyce projektowej różnie bywa z racjonalnością doboru sposobu postępowania i niekiedy w trakcie przyjęcia określonego stanowiska metodologicznego dochodzą do głosu partykularne interesy zleceniodawcy, a nawet doradców-ekspertów.

Konieczności korzystania z pomocy ekspertów i konsultantów w procesie doskonalenia organizacji na ogół kadra kierownicza nie neguje, sprawą dyskusyjną jest na ogół tylko to, czy konkretny problem będzie lepiej rozwiązany wewnątrz zakładu, czy też istnieje potrzeba skorzystania z pomocy doradcy z zewnątrz.

Ekspert z zakresu doradztwa Richard Kelley wymienia sytuacje, w których – jego zdaniem – lepiej jest korzystać z usług niezależnych ekspertów (doradców zewnętrznych):

- a** – przedsiębiorstwa nie stać lub nie potrzebuje ono stałego rzeczoznawcy-konsultanta;
- b** – przedsiębiorstwo potrzebuje dodatkowej pomocy przez krótki czas, na przykład w celu zebrania pewnych danych analitycznych, aby rozwiązać jakiś problem, czego rzeczoznawca zakładowy nie może się podjąć;
- c** – rzeczoznawca zakładowy lub inni pracownicy przedsiębiorstwa nie posiadają albo specjalistycznej wiedzy, albo doświadczenia niezbędnego w konkretnej sytuacji;

STRATEGIA ZARZĄDZANIA...



Usprawnienia wynikające z projektów przechodzą weryfikację na niższych szczeblach. Wszystkie wydziały realizują czynności określone wspólnym mianem „analizy celu wydziału”. Zastosowane w tym przypadku procedury umożliwiają wskazanie rozbieżności między żądaniami klienta a ofertą wytwórcy. Są one stosowane także przez grupy i zespoły, które obsługują wewnętrznych klientów. Jak wspomniano, tylko wzajemna, efektywna współpraca gwarantuje zaspokojenie potrzeb klientów zewnętrznych. W ostateczności, sukces głębokich zmian w British Telecommunications zależy od efektywności wewnętrznej łączności oraz wzajemnego szacunku.

Integracja „Bottom-up” i „Total Quality Management”

Zmiany zarządzania polegające na wprowadzeniu zarządzania „od dołu do góry” oraz „zarządzania totalną jakością” posiadają fundamentalne znaczenie dla zapewnienia długoterminowej prosperity i sukcesu British Telecommunications. Nieskoordynowanie omówionych procesów wkrótce mogłoby spowodować konflikty. Zapobiec temu mają odpowiednie procedury planowania, umożliwiające osiągnięcie efektu synergii między nimi. Z tego powodu wprowadzono w BT plan jakości i budżet (Quality Plan and Budget). Zastępuje on wszystkie inne procesy planowania w przedsiębior-

stwie. Jest budowany na podstawie aspiracji menedżerów, nadzorowany wspólnie z myślą o doskonaleniu standardów wykonania oraz zasad podnoszenia totalnej jakości. Ostatecznym jego rezultatem jest koncentracja wysiłków na potężnym dążeniu: doskonaleniu jakości; redukcji kosztów oraz marszu w kierunku osiągnięcia pozycji przodującej w świecie firmy telekomunikacyjnej.

op. Zbigniew Kękus

1. Artykuł zawiera fragmenty referatu przygotowanego przez D.W. Odgers na zorganizowaną w styczniu br. przez Ashridge Strategic Management Centre w Londynie konferencję pt. „Managing in the Multi-Business Company”.

d – atmosfera stworzona wokół danego problemu wymaga szczególnego obiektywizmu i rzetelności;

e – kierownictwo przedsiębiorstwa pragnie znać opinię specjalistów z zewnątrz przed podjęciem ważnej decyzji, niezależnie od opinii rzeczoznawców zakładowych (3).

Analogiczna ocena krajowych firm doradczych przedstawia się następująco: – pogląd **a** preferuje 40,9 proc. respondentów, pogląd **b** preferuje 48,6 proc. respondentów, pogląd **c** – 64,0 proc., pogląd **d** – 48,6 proc., pogląd **e** – 56,3 proc. respondentów.

Alternatywny sposób postępowania w toku realizacji procesu doskonalenia organizacji polega na oparciu się przede wszystkim na doradcach wewnętrznych, czyli po prostu na pracownikach przedsiębiorstwa.

Richard Kelley uważa, że w pewnych przypadkach doradcy wewnętrzni zdecydowanie lepiej mogą poradzić sobie z problemami przedsiębiorstwa poddanego procesowi usprawniania z następujących powodów:

a – można natychmiast korzystać z ich usług i szybko reagują na postawione zadania;

b – są lojalni w stosunku do swoich przełożonych;

c – ponoszą osobistą odpowiedzialność za podejmowane z ich rekomendacji decyzje;

d – ich usługi są względnie tanie (szacuje się, że grupy zakładowych rzeczoznawców rozwiązują problemy o 30-50 proc. taniej niż eksperci ze specjalistycznych firm doradczych);

e – mają wszechstronną wiedzę o przedsiębiorstwie.

Oto wyniki badań dotyczące oceny krajowych firm doradczych: pogląd **a** preferuje 46,1 proc. respondentów, pogląd **b** preferuje – 30,7 proc., pogląd **c** – 28,1 proc., **d** – 64,1 proc., pogląd **e** preferuje – 33,3 proc. respondentów. Ciekawe, że tylko jedna z badanych firm wyraziła opinię, iż wyższe kwalifikacje zawodowe mogą mieć doradcy wewnętrzni i to może przesądzać o ich większej przydatności dla usprawnianej instytucji.

W świetle krótkiej charakterystyki sposobów postępowania stosowanych w toku doskonalenia funkcjonowania przedsiębiorstwa, nasuwa się spostrzeżenie, że dyrektor i kadra kierownicza przedsiębiorstwa powinni umieć korzystać z obu wspomnianych typów doradztwa (tj. zewnętrznego i wewnętrznego) w sposób komplementarny. Należy liczyć się z występującymi nieraz trudnościami zaangażowania do prac usprawniających specjalistów i rzeczoznawców, w tym przede wszystkim doradców zewnętrznych.

Zjawisko to występuje często w polskiej praktyce gospodarczej i jest spowodowane między innymi widocznym od pewnego czasu nienadążaniem przez specjalistów-doradców, zarów-

no z firm doradczych jak i z instytucji naukowo-badawczych i wyższych uczelni, za zmianami spowodowanymi wprowadzaniem nowego systemu zarządzania w warunkach rynkowej gry ekonomicznej.

Jest to obecnie zrozumiałe, gdyż dyrektorzy przedsiębiorstw, znajdując się pod presją spraw bieżących, muszą szybciej opanować umiejętność działania w nowym systemie zarządzania. Specjaliści natomiast nie podlegają takiemu przymusowi i wielu z nich albo poprzestaje na tłumaczeniu lub kompilowaniu opisów, interpretacji i zaleceń praktycznych z literatury zachodniej, która odpowiada potrzebom praktyki zarządzania – ale w innych systemach, albo też ogranicza swoje zainteresowania do spraw ogólnych i ucieka od rzeczywistości na przykład w tak zwane badania podstawowe (4).

Witold Startek

1. Zob. W.JĘDRZEJCZAK, W.STARTEK: *Problemy funkcjonowania firm doradczych w Polsce – wyniki badań*, referat na seminarium naukowe pt. „Problemy rozwoju doradztwa w Polsce”, IAIZ, czerwiec 1989.

2. Por. A.MUSIOL: *Organisation von Organisationsprojekten in der Industrie*, cz.1 i 2, „Zeitschrift für Organisation”, 1974, nr 4 i 5.

3. Zob. R.E.KELLEY: *Should You Have an Internal Consultant?*, „Harvard Business Review”, XI-XII 1979.

4. Zob. H.SADOWNIK: *Pozycja dyrektora przedsiębiorstwa*, „Doskonalenie Kadry Kierowniczych”, nr 1, 1987, s. 4-5.

PRZYPOMNIENIA

SPROSTOWANIA

GIEKAWOSTKI

Metoda BCG

Metoda BCG (Boston Consulting Group) opiera się na tzw. krzywej doświadczenia wywodzącej się od krzywej przyuczania (1). Krzywa przyuczania została opracowana po raz pierwszy w przemyśle lotniczym. Stwierdzono tam, że wyprodukowanie czwartego z kolei samolotu danego typu wymaga tylko 80 proc. robocizny bezpośrednio zużytej do wyprodukowania pierwszego egzemplarza, wyprodukowanie ósmego samolotu – 80 proc. egzemplarza czwartego, wyprodukowanie setnego egzemplarza – 80 proc. robocizny bezpośrednio potrzebnej do wyprodukowania pięćdziesiątego.

Badania nad krzywą przyuczania zostały uogólnione w postaci twierdzenia, że koszty produkcji spadają o 20 proc. za każdym razem, gdy produkcja się podwaja. I w tej uogólnionej postaci krzywa przyuczania bywa

najczęściej określana mianem krzywej doświadczenia.

Przebieg krzywej przyuczania wydaje się oczywisty, natomiast analogiczny przebieg krzywej doświadczenia wymaga, jak się wydaje, bliższego objaśnienia. Fakt, że nie tylko robocizna bezpośrednia, lecz także koszty całkowite produkcji podlegają 20 proc. spadkowi przy podwojeniu wolumenu produkcji, wynika z następujących przesłanek. Po pierwsze mamy do czynienia z tym, co określa się jako ekonomie skali. Otóż tak zwane koszty stałe, a więc niezależne od wielkości produkcji, w miarę jej zwiększania rozkładają się na coraz większą liczbę jednostek.

Po drugie, wchodzi w grę przyuczanie w ścisłym znaczeniu, przez które rozumie się nabieranie wprawy przez wykonawców i ulepszanie organizacji. Wreszcie dochodzą innowacje techniczne, zwłaszcza w zakre-

sie technologii, wprowadzane w miarę rozwoju produkcji.

Należy jednak podkreślić, że krzywa doświadczenia kształtuje się zgodnie ze swym klasycznym przebiegiem tylko w przypadku spełnienia następujących warunków:

- 1) występuje standaryzacja i stabilizacja produkowanych modeli (zmiany nie są zbyt częste);
- 2) wprowadza się specjalizację procesów i wyposażenia oraz stanowisk pracy (organizacja taylorowska);
- 3) istnieje dobra kontrola kształtowania się kosztów stałych;
- 4) prowadzi się stałe badania nad ulepszeniem wydajności;
- 5) rozgranicza się ściśle zmiany asortymentu produkcji.

Znajomość krzywej doświadczenia ma istotne znaczenie dla zarządzania strategicznego. Potwierdza teorię przewagi liderów na rynku, gdyż ten, kto ma największe doświadczenie w danym asortymencie produkcji, może albo zredukować cenę sprzedaży w celu poszerzenia swych rynków zbytu,

albo przy nie zmienionej cenie sprzedaż – zwiększać zyski, a tym samym możliwości inwestowania, finansowanie prac badawczo-rozwojowych i reklamy.

Metoda BCG ma również, zdaniem J.Brilmiana, słabe strony. Krzywa kosztów całkowitych spada gwałtownie tylko w początkowej fazie rozwoju produkcji. Oznacza to, że w warunkach produkcji masowej różnice w poziomie kosztów własnych pomiędzy liderem i kontynuatorami mogą być znikome. Poza tym nagłe zmiany technologiczne (np. wprowadzenie nowych materiałów) stawiają pod znakiem zapytania przebieg krzywej doświadczenia, ponieważ anulują stopniowe doskonalenie procesów dostosowanych do technologii materiałów tradycyjnych.

Zb. Mar.

1. Charakterystykę metody BCG opieram na pracy: J.BRILMIAN: *Gestion de crise et redressement d'entreprises*, Editions Hommes et Techniques, Paris 1985, s. 141 i dalsze.

Jacek Goliszewski

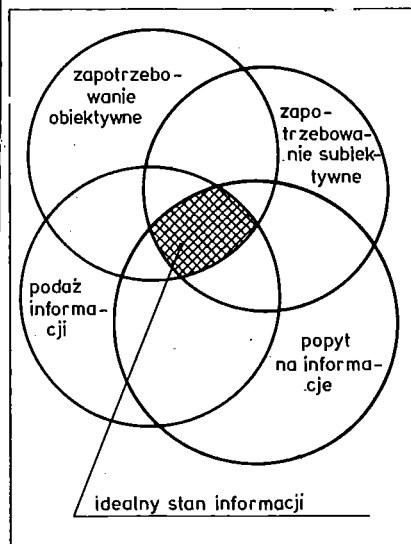
Controlling (III)

Koordinacja systemu zasilania w informacje

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

Przez informację – w ujęciu nauki o zarządzaniu – rozumie się wiedzę dotyczącą celów tj. wiedzę potrzebną do określenia i prowadzenia zadań służących realizacji celów (1). Znaczeniu informacji w procesach zarządzania przedsiębiorstwem przypisywano już wcześniej pewną rolę, kiedy to na początku lat sześćdziesiątych pojawiły się pierwsze koncepcje wspomaganych przez komputer informacyjnych systemów zarządzania. Dopiero jednak w ostatnim okresie informacja stała się czynnikiem o charakterze strategicznym. Spowodowane to było poszukiwaniem przez przedsiębiorstwa nowych i tańszych form działania oraz gwałtownym rozwojem technik komunikacyjno-informacyjnych. Dostrzeżono na nowo różnorodne funkcje informacji i ich znaczenie dla sprawnego przebiegu działań przedsiębiorstwa, utworzono stanowiska menedżerów ds. informacji nadzorujących tylko procesy informacyjne, a wiele produktów wyposażono w znaczny potencjał informacyjny (2) w postaci tego wszystkiego, co nabywca musi wiedzieć, aby ten produkt kupić i z zadowoleniem użytkować.

Informacja stała się na Zachodzie czwartym – obok ziemi, pracy i kapitału – czynnikiem produkcji, a tym samym przedmiotem planowania, kontroli i koordynacji.



Rys. 1. Zapotrzebowanie na informacje i jej otoczenie

Źródło: P. Hanke: Informationsverarbeitung und Informationsbewertung, München 1984, s.11

Doprowadziło to do powstania nowej dziedziny w nauce zarządzania: zarządzania informacjami (Information-Resource-Management). Zrezygnowano jednocześnie z idei globalnego systemu informacyjnego lat sześćdziesiątych, rozwijając elastyczne, dające się integrować systemy częściowe, jak np. systemy wspomagające decyzje czy systemy ekspertów.

Zarządzanie informacjami i controlling

Zarządzanie informacjami można określić jako całokształt zadań związanych z planowaniem, dyspozycją, kontrolą i koordynacją działań dotyczących gromadzenia, przetwarzania i przepływu informacji.

Między controllingiem a zarządzaniem informacjami powstają następujące powiązania (3):

1. zarządzanie informacjami stwarza technologiczne, tj. informacyjne ramy dla controllingu;
2. controlling koordynuje (w sensie koordynacji tworzącej i sprzęgającej) system planowania i kontroli oraz system zasilania w informacje dla systemu informacyjnego przedsiębiorstwa;
3. controlling kształtuje i nadzoruje jeden z subsystemów systemu informacyjnego, tj. systemu zasilania w informacje planowania i kontroli w przedsiębiorstwie.

Przedmiotem dalszych rozważań będzie punkt trzeci – dwa pozostałe punkty będą omówione w ramach controllingu elektronicznego przetwarzania danych.

System zasilania w informacje

System zasilania w informacje (SZI) stanowi input dla systemu planowania i kontroli (SPK). Kształtowanie systemu zasilania w informacje będzie się zatem w dużej mierze orientować na struktury istniejącego już systemu planowania i kontroli. Ponieważ struktury te były omówione w poprzednim artykule poniżej omówimy problem koordynacji sprzęgającej systemu zasilania w informacje.

Koordinacja sprzęgająca tego systemu (SZI) odnosi się do fazy procesu informacyjnego i dotyczy (4):

- planowania zapotrzebowania na informacje i jego pokrycia;
- pozyskania informacji i ich przetwarzania;
- przekazywania informacji;
- kontroli, tj. oceny wartości informacji.

Planowanie zapotrzebowania na informacje

Każde zadanie lub problem decyzyjny determinuje pewien, niezależny od decydenta zasób informacji, okreśelany mianem zapotrzebowania obiektywnego. Decydent, rozwiązując dany problem, sam formuluje zakres zapotrzebowania na informacje (zapotrzebowanie subiektywne), które wyraża następnie popytem na informacje. Tylko w idealnym przypadku wszystkie te formy zapotrzebowania pokrywają się z będącymi do dyspozycji informacjami, czyli podażą informacji (5) (por. rys. 1).

Punktem wyjścia planowania zapotrzebowania na informacje powinno być zapotrzebowanie obiektywne. Najczęściej dokonuje się tu analizy struktur komunikacyjnych, wypytuje użytkowników lub zestawia katalogi informacji zawierające typowe informacje dotyczące określonych decyzji czy obszarów decyzyjnych (6). Ustalenie obiektywnego zapotrzebowania na informacje jest jednak trudne ze względu na różnorodność i dynamikę procesów decyzyjnych.

Z przeprowadzonych przez J.F. Rockarta badań wynika, że metody ustalania zapotrzebowania na informacje dla procesów strategicznych są niewłaściwe, ponieważ dotyczą przede wszystkim działań operacyjnych, są kosztowne albo niełatwe w realizacji. W związku z tym Rockart przedstawił własną metodę krytycznych czynników sukcesu. Metoda ta opiera się na innej, o takiej samej nazwie koncepcji mówiącej, że dla każdego przedsiębiorstwa można sformułować kilka czynników sukcesu, tj. czynników w znacznym stopniu decydujących o sukcesie lub niepowodzeniu przedsiębiorstwa. Dla przedsiębiorstw produkujących dobra konsumpcyjne takimi czynnikami mogą być m.in. rozwój nowych produktów, odpowiednia reklama, sprawna dystrybucja. W metodzie Rockarta chodzi właśnie o sformułowanie takich krytycznych czynników dla poszczególnych decydentów. Odbyna się to na dwóch – trzech posiedzeniach, podczas których dyskutuje się najpierw cele poszczególnych decydentów oraz związane z tymi celami czynniki sukcesu, a następnie dokonuje się wyboru najistotniejszych czynników i kryteriów ich pomiaru. Ponieważ czynniki sukcesu w zależności od charakteru decyzji strategicznych – podlegają zmianom, należy je co jakiś czas weryfikować (7).

Metoda Rockarta, zmuszając niejako menedżera do strukturyzacji obszarów decyzyjnych oraz wykazując, jakim zagadnieniom powinien poświęcić najwięcej uwagi, posiada wiele zalet. I aczkolwiek mierzenie niektórych czynników (jak np. „image” produktu, wymierne określenie części rynku, w którym działa przedsiębiorstwo) jest trudne, metoda ta może być wraz z innymi instrumentami (np. katalogami informacji) z powodzeniem użyta dla określenia zapotrzebowania na informacje wyższych szczebli zarządzania.

Planowanie pokrycia zapotrzebowania na informacje

Po ustaleniu zapotrzebowania na informacje kolejnym krokiem jest planowanie pokrycia tego zapotrzebowania, czyli ustalenie źródeł i metod pozyskania informacji. Rozróżnia się zwykle planowanie dla procesów strategicznych, dotyczące przede wszystkim informacji o charakterze jakościowym, oraz planowanie dla zadań operacyjnych (dla którego głównym źródłem jest rachunkowość). W następnym artykule omawiane będą informacje dla planowania strategicznego, dla rachunkowości, a zwłaszcza dla rachunkowości zarządzającej.

Punktem wyjścia dla planowania strategicznego jest analiza bieżących i przyszłych warunków otoczenia, a więc rozpoznanie szans i uwzględnienie ryzyka związanego z tym otoczeniem oraz określenie na tej podstawie silnych i słabych punktów przedsiębiorstwa.

Przy analizie otoczenia mogą być wykorzystane między innymi:

- EAP Model (Environmental Assessment Process), w którym na podstawie bieżącej analizy otoczenia bada się za pomocą tzw. matrycy wpływów możliwości wykorzystania uzyskanych informacji;
- systemy wczesnego ostrzegania jako specyficzne systemy zasilania w informacje dotyczące czynników lub obszarów otoczenia w celu możliwie wczesnego rozpoznania i reagowania na zmiany otoczenia;
- prognozy, w tym także prognozy o charakterze jakościowym jak np. metoda scenariuszy, w której chodzi o ustalenie możliwie spójnych ze sobą scenariuszy przyszłości oraz dróg rozwoju prowadzących do każdego z tych scenariuszy.

Ważnymi instrumentami pozyskania tych informacji dla planowania strategicznego są przedstawione przez amerykańskiego ekonomistę M. Portera analiza struktury branż i struktura tworzenia wartości (Value Chain) (9).

Celem analizy struktury branż jest określenie poziomu konkurencji w danej branży i na tej podstawie możliwości działań przedsiębiorstwa. Według Portera poziom konkurencji w branży, którą definiuje on jako grupę przedsiębiorstw produkujących te same lub dające się niemal zastępować produkty, zależy od działania pięciu czynników (sił) konkurencji: potencjalnych konkurentów, dostawców, odbiorców, produktów zastępczych (substytutów) oraz rywalizacji między istniejącymi konkurentami (rys.2).

Każdy z tych czynników jest funkcją struktury branży, tj. jej różnorodnych elementów technologicznych i ekonomicznych, przykładowo rywalizacja między istniejącymi konkurentami (czynnik konkurencji) ma miejsce wówczas, gdy działa wiele podobnych przedsiębiorstw konkurencyjnych, ale posiadających różne cele i różne strategie, produkty konkurentów odróżniają się od siebie nieznacznie, opłacalne są tylko duże inwestycje, występują wysokie koszty stałe i magazynowania, a bariery wystąpienia z branży są wysokie (np.

posiadanie przez przedsiębiorstwo specjalnych maszyn). W celu określenia wewnętrznej struktury branży przedsiębiorstwo powinno zidentyfikować grupy strategiczne (są to grupy przedsiębiorstw realizujących podobne cele strategiczne np. wysoka jakość) oraz ustalić bariery mobilności tych grup, czyli możliwość osiągnięcia przez daną grupę określonych pozycji względem odbiorców, dostawców bądź potencjalnych konkurentów.

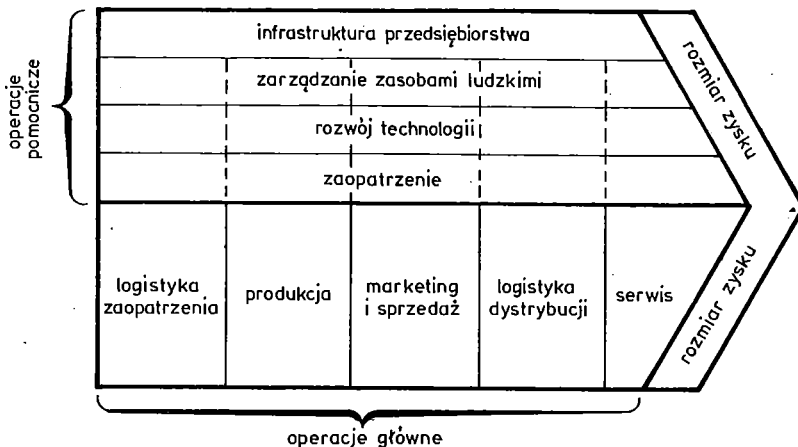
Na podstawie tak przeprowadzonej analizy i po uwzględnieniu dodatkowych czynników (np. stopnia dojrzałości czy koncentracji w danej branży) Porter wyróżnia następujące typy branż, które stają się podstawą do określenia pozycji przedsiębiorstwa, jego mocnych i słabych punktów względem otoczenia (branży) oraz konkurentów, przy czym może tu być wykorzystany drugi instrument Portera – struktura tworzenia wartości.

Struktura tworzenia wartości przedstawia przedsiębiorstwo jako spłot różnorodnych, połączonych ze sobą operacji. Nie chodzi tu jednak o podział na obszary funkcyjne lub kategorie rachunku kosztów,

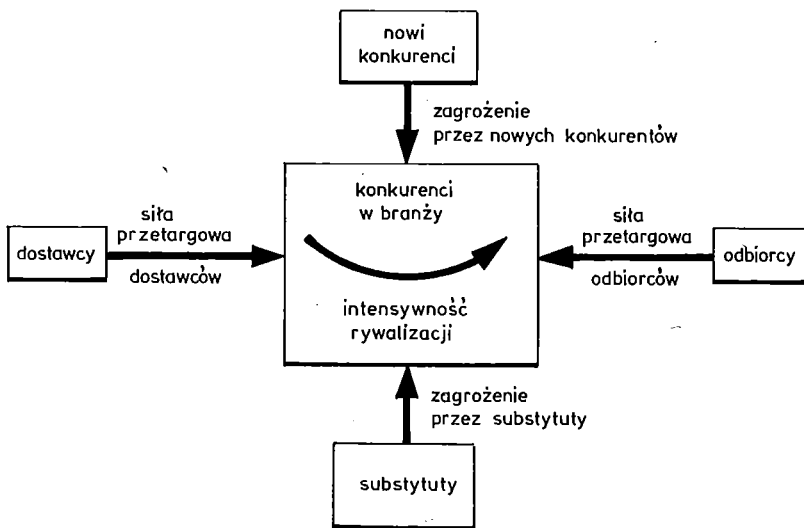
lecz o wyodrębnienie działań służących lepszemu zrozumieniu mechanizmów powstawania kosztów oraz o przedstawienie potencjalnych źródeł korzyści względem konkurentów. Struktura tworzenia wartości obejmuje operacje główne: logistykę zaopatrzenia, produkcję, logistykę dystrybucji, marketing, sprzedaż oraz serwis i operacje pomocnicze: zaopatrzenie, zarządzanie kadrami, rozwój technologii, infrastrukturę przedsiębiorstwa, przy czym każdej z tych operacji można (w zależności od zakresu działań przedsiębiorstwa) przyporządkować dalsze operacje. Każda operacja struktury tworzenia wartości jest potencjalnym źródłem osiągania korzyści względem konkurentów, dlatego też przedsiębiorstwo musi dążyć do tego (przy uwzględnieniu powiązań między operacjami), aby każdą operację wykonywać lepiej i (lub) taniej niż konkurenci.

Przekazywanie informacji

Przekazywanie informacji rozumiane jest tu jako sprawozdawczość. Często w przedsiębiorstwie panuje w tym zakresie



Rys. 3. Elementy struktury tworzenia wartości
Źródło: M.Porter, Wettbewerbsvorteile, Frankfurt 1986, s.62



Rys.2. Elementy struktury branży
Źródło: M.Porter, Wettbewerbsvorteile, Frankfurt 1986 s.23

Günther Ringle

Decyzje marketingowe

W dniach 18-22 czerwca br. przeprowadzone zostało seminarium dla menedżerów na temat: „Jak lepiej sprzedawać produkty naszego przedsiębiorstwa – doświadczenia i rady praktyczne znanych zachodniemieckich konsultantów”. Seminarium zostało zorganizowane wspólnie przez Ministerstwo Przemysłu, Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft e.v. (RFN) i Zarząd Główny TNOiK. Jeden ze specjalistów, doc. dr hab. Günther Ringle przedstawił opracowanie na temat marketingu, z którego wybraliśmy rozdział omawiający decyzje marketingowe. Oto jego treść. Redakcja

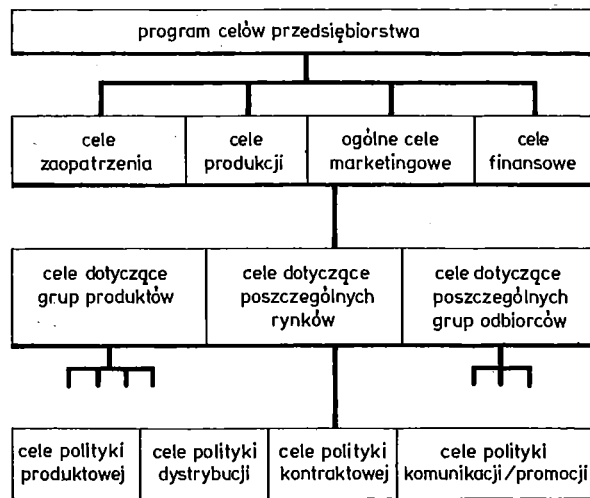
Decyzje marketingowe muszą być najczęściej podejmowane przy niekompletnych informacjach, w warunkach istnienia luki informacyjnej. Do tego wiele informacji dotyczy procesów złożonych, dynamicznych, nieciągłych, wzajemnie na siebie wpływających. Problem wyboru przy decyzjach marketingowych obejmuje dwa składniki: a) Decyzje muszą uwzględniać sytuacje zachodzące wewnątrz przedsiębiorstwa, a więc uwzględniać działania podejmowane w innych

cele główne

cele różnych obszarów funkcjonowania

marketingowe cele pośredniczące dla obszarów polityki marketingowej

marketingowe cele podstawowe ze względu na instrumenty marketingu - mix



Rys.1. Ustalenie relacji między celami, stworzenie systemu celów zorientowanych rynkowo

piach organizacyjnych (finanse, inwestycje, produkcja). Polityka marketingowa wymaga zatem ścisłej koordynacji z decyzjami podejmowanymi w innych pionach organizacyjnych przedsiębiorstwa i musi być zintegrowana w planie jego strategicznego rozwoju. b) Decyzje muszą być mocno związane z rynkiem, na

którym przedsiębiorstwo działa lub zamierza podjąć działanie. Właśnie ścisłe odniesienia rynkowe nadają decyzjom marketingowym wysoki stopień złożoności.

Uwzględniając te dwa warunki, jeden z czołowych specjalistów RFN w dziedzinie marketingu, prof. Dichtl sformułował

KOORDYNACJA SYSTEMU...

się prawdziwy chaos. Sprawozdania traktowane są jako cel sam w sobie, sporządzane są zbyt późno i za rzadko, mają nieodpowiednią formę albo zawierają nieodpowiednie zestawienia, a często także „upiększające rezultaty”. Sprawozdania spełniają ważną rolę; służą nie tylko przedstawieniu wyników, lecz także skierowaniu uwagi na występujące odchylenia oraz dostarczeniu podstaw przy rozwiązywaniu problemów. Dlatego też ważne staje się ukształtowanie systemu sprawozdawczości orientującego się na użytkowników i uwzględniającego zakres i częstotliwość sprawozdań dla poszczególnych szczebli zarządzania, stopień konsolidacji informacji oraz formę sprawozdań i sposób przedstawiania danych.

Kontrola informacji

Kontrola informacji odnosi się do wszystkich faz procesów informacyjnych i obejmuje określenie wartości (korzyści) informacji oraz kosztów jej pozyskania. Kontrola informacji ze względu na niematerialny sposób jej pozyskania jest trudna. W kosztach pozyskania informacji – obok kosztów personalnych i rzeczowych – muszą być uwzględnione również koszty pozyskania informacji własnych lub z zewnątrz. Informacje jednak się nie zużywają,

z jednej informacji może powstać wiele innych, każda informacja może być też wielokrotnie używana (11).

Podobne trudności powstają przy ocenie wartości danej informacji. Ocena (jako że wartość informacji wyraża się w zwiększeniu trafności decyzji) musi być dokonywana pod kątem decyzji, której informacja ta ma służyć. Ocena ta zakłada jednocześnie, że dana informacja jest znana. Jeśli jednak jest ona znana – nie pojawia się problem jej pozyskania (12). W praktyce, ze względu na te trudności, dąży się do minimalizacji kosztów pozyskania informacji.

System zasilania w informacje planowania i kontroli podlega z reguły controllerowi. Tym samym controller kształtuje i nadzoruje fazy procesów informacyjnych, przy czym mottem jego działania są tak zwane Uw: właściwe informacje, we właściwym czasie, właściwej formie i we właściwym miejscu. Zadania controllera polegają nie tylko na dostarczaniu informacji, lecz także na ciągłym dopasowywaniu i wiązaniu uzyskiwanych informacji z sytuacją przedsiębiorstwa, jak również (13) na wyborze i wzajemnym uzgadnianiu instrumentów dla procesów informacyjnych. Do zadań controllera należy także przeprowadzanie rachunku ekonomiczności nowych technik informacyjno-

komunikacyjnych oraz kształtowanie sprawnego systemu sprawozdawczości.

Jacek Goliszewski

1. Por. G.HETTICH: *Struktur, Funktion und Effizienz betrieblicher Informationssysteme*, Tübingen 1981, s.13

2. Por. M.E.PORTER, V.E.MILLAR: *Wettbewerbsvorteile durch Information w: Harvard Manager Nr 1/1986 s. 31*

3. Por. P.HORVATH: *Controlling*, München 1990 s. 639-640

4. Por. podobnie P.HORVATH: *Controlling*, München 1990 s. 365 i nast.

5. Por. P.HAUKE: *Informationsverarbeitungsprozesse und Informationsbewertung*, München 1984, s. 10

6. Por. P.BROMMAN: *Strategisches Informationsmanagement*, Landberg am Lech

7. Por. J.F.ROCKART: *Die Schefs Platinieren ihre Daten selbst w: Harvard Manager Nr3, 1981 s.87 i nast.*

8. Por. P.HORVATH: *Controlling*, München 1990, s. 389 i nast.

9. Por. M.E.PORTER: *Wettbewerbsstrategie*, Frankfurt 1984 M.E.PORTER: *Wettbewerbsstrategie*, Frankfurt 1986

10. Por. M.WELGE: *Controlling*, Stuttgart 1988, s. 391-392

11. Por. P. HAUKE: *Informationsverarbeitungsprozesse und Informationsbewertung*, München 1984, s. 128

12. Por. J.BERTHEL: *Betriebliche Informationssysteme*, Stuttgart 1975, str.54

13. Por. P.HORVATH: *Controlling*, München 1990. s. 397.

listę wymagań dotyczących decyzji marketingowych. Oto one: 1) Przede wszystkim muszą one być właściwe, aby pojedynczo lub w pewnych zbiorach i w zestawieniu z innymi decyzjami wpłynąć na akwizycyjny potencjał przedsiębiorstwa.

2) Ponadto, ze względu na ich wagę dla egzystencji i rozwoju przedsiębiorstwa, powinny one być podejmowane na wyższych szczeblach zarządzania z uwzględnieniem zjawisk i powiązań mających znaczenie dla całego przedsiębiorstwa.

3) Powinny one też zawsze zawierać określone standardy, normy, jako kierunkowe zalecenia do decyzji wykonawczych. 4) Decyzje marketingowe muszą być podejmowane w sposób świadomy, to znaczy na podstawie systematycznego a nie losowego określania problemów i po opracowaniu wariantów decyzyjnych i uwzględnieniu konsekwencji wyboru jednego z tych wariantów.

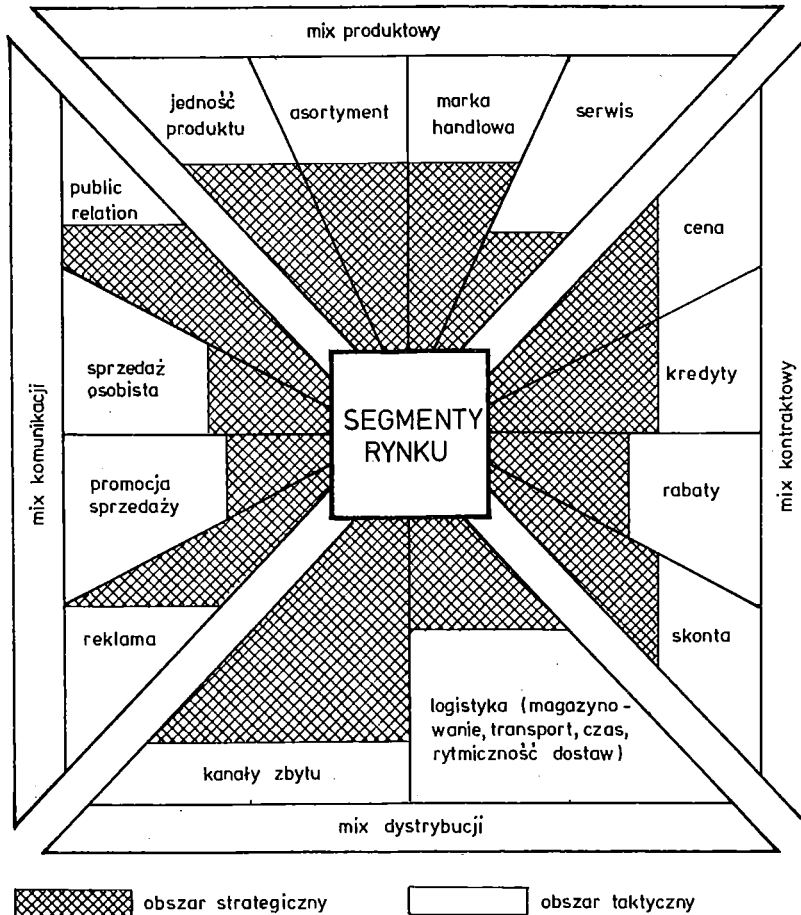
Elementy struktury decyzji marketingowych

a) Sytuacja marketingowa

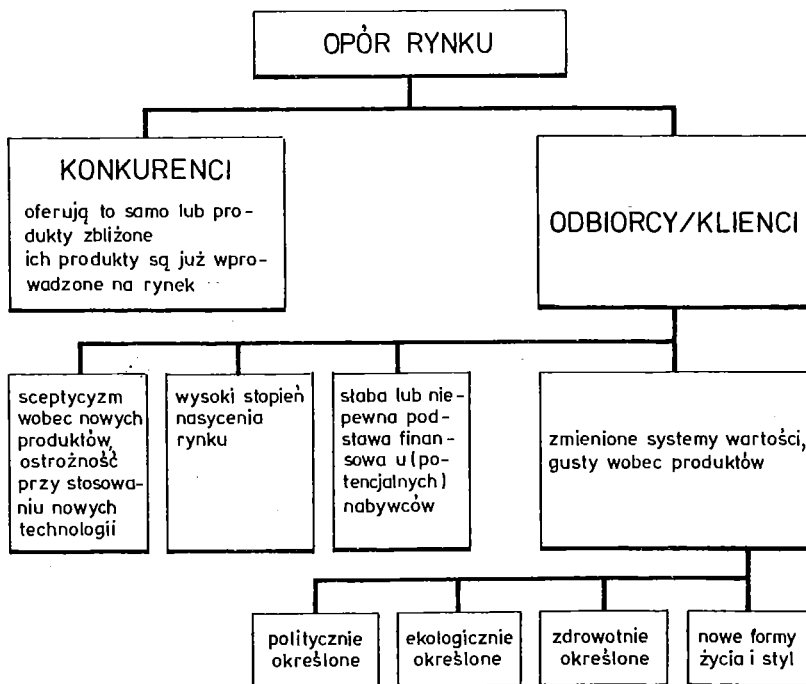
Pod pojęciem „situacji marketingowej” rozumiana jest liczba zjawisk zachodzących w przedsiębiorstwie i w jego otoczeniu wywierających wpływ na zachowania rynkowe odbiorców. Rozpoznanie sytuacji marketingowej ma decydujące znaczenie dla sprecyzowania celów marketingowych oraz zastosowania instrumentów marketingowych.

Tab. 1

Składniki analizy sytuacji	Punkty odniesienia	Ważne czynniki wpływu
1	2	3
	Rynek całkowity (w odniesieniu do klasy produktów)	Rozwój Wzrost Elastyczność
Rynek	Rynek branży (w odniesieniu do grupy produktów)	Stan badań i rozwoju Stopień nasylenia rynku Podział rynku
	Rynek częściowy (związany z konkretnym produktem)	Struktura potrzeb Stopień substytucji Siła produktu na rynku
Producent		Pozycja rynkowa Orientacja produktowa Zdolności rynkowe, produkcyjne
Uczestnik rynku	Konkurenci	Rywalizacja, jej poziom Stopień różnicowania Siła i pozycja konkurentów
	Kanały dystrybucji (handlu)	Efektywność Struktura asortymentowa Pokrycie rynku, udział w rynku
	Pomocnik w zbycie / sprzedaży	Efektywność, zakres sprzedaży działań
	Konsument / odbiorca	Chęć zdobycia towaru/ usługi Chłonność rynku Siła nabywca Zachowania i postawy rynkowe



Rys. 2. Składniki Marketingu - Mix



Rys. 3.



Mirosław Długosz
Elżbieta Naumienko

Simulation

and Gaming for the 21st Century

International Simulation and Gaming Association (ISAGA) jest międzynarodowym stowarzyszeniem skupiającym specjalistów z całego świata zajmujących się wykorzystaniem symulacji i gier decyzyjnych w najszerzej pojętym obszarze nauk społecznych. Większość z nich to naukowcy, ale coraz częściej na imprezach organizowanych przez Stowarzyszenie pojawiają się praktycy. Zresztą granice między naukowcami i praktykami są coraz bardziej umowne. Dotyczy to zwłaszcza problematyki organizacji i zarządzania – w ostatnich latach dominującego nurtu w pracach tej organizacji. Po metody symulacyjne sięgają coraz częściej konsultanci organizacyjni, próbując łączyć elementy warsztatu naukowca z podejmowaniem działań praktycznych w konkretnych organizacjach.

Konferencje doradcze organizowane przez Stowarzyszenie odbywały się w wielu krajach. Tym razem organizację spotkania powierzono University of New Hampshire w USA. Tegoroczna XXI konferencja odbywała się w dwadzieścia lat po inauguracji cyklicznych spotkań. Stało się to dla organizatorów powodem nadania jej szczególnej rangi. Wyrazem tej rangi było połączenie obrad ISAGA z doroczną XXV Konferencją North American Simulation and Gaming Association (NASAGA). Ta ostatnia organizacja skupia specjalistów zajmujących się grami de-

cyzyjnymi i symulacją z USA, Kanady i częściowo Meksyku.

Zbieżność dwóch jubileuszy spowodowała niezwykle staranne przygotowanie całej imprezy. Organizatorzy przekształcili ją w Światowy Kongres odbywający się pod hasłem „SIMULATION AND GAMING FOR THE 21st CENTURY”. W świetnie wyposażonym centrum konferencyjnym New England Center w niewielkim, leżącym na północ od Bostonu miasteczku akademickim Durham spotkali się – jak określały to amerykańska prasa i telewizja – „światowi liderzy w dziedzinie gier i symulacji, aby przedstawić nowe trendy w projektowaniu i wykorzystaniu tych narzędzi”.

Kongres rozpoczął się od trwającej dwa dni imprezy towarzyszącej, jaką było spotkanie grupy „SCOPE 2000” (Supporting Communication and Organization for Policy Exercise 2000). Miało ono charakter warsztatów odbywających się pod hasłem „Playing with Complexity and Chaos”.

W dniach od 18 do 22 lipca odbyły się obrady właściwego Kongresu. Według informacji, jakie przekazali nam organizatorzy, (a także według doniesień amerykańskiej prasy) udział w nich brało prawie dwustu uczestników z 27 krajów. Po raz pierwszy od 1972 roku reprezentowani byli uczestnicy ze wszystkich kontynentów.

Po uroczystych wystąpieniach oficjeli obu organizacji rozpoczęła się sesja plenarna. Organizatorzy zakwalifikowali do niej cztery referaty, ukazujące różnorodne możliwości zastosowania symulacji i gier decyzyjnych. Jako pierwszy zabrał głos Moorhead Kennedy. Tytuł jego odczytu mówi prawie wszystko: „Hostage Crisis: How a Former Diplomat's Experience Led Him into Simulations and Gaming”. Autor wystąpienia, pracujący jako amerykański dyplomata w Iranie, został zatrzymany w trakcie pamiętnego ataku na amerykańską ambasadę w Teheranie, a następnie przez długi okres był przetrzymywany jako zakładnik. Te trudne chwile spowodowały jego zainteresowanie możliwościami wykorzystania metod symulacyjnych do przygotowywania i treningu ludzi, którzy mogą znaleźć się w trudnych, zagrażających ich życiu sytuacjach. Prezentacja nie ograniczała się jednak tylko do rozważań teoretycznych. Dzięki specjalnym projektom video mogliśmy (na dużym kinowym ekranie) obejrzeć film przedstawiający przebieg symulacji kryzysu irańskiego. Było to niezwykle ciekawe wystąpienie, nie tylko ze względu na powiązania rodzinne autora, czy fakt, że w zaprojektowanej przez niego symulacji występował były prezydent USA. W kilka dni później prezentacja ta nabrała zresztą zupełnie nowego znaczenia. Czyżby organizatorzy Kongresu przewidzieli kryzys w Zatoce Perskiej?

DECYZJE MARKETINGOWE



Składniki analizy sytuacji	Punkty odniesienia		Ważne czynniki wpływu
	1	2	
Instrumenty	Mix produktowy		Polityka produktowa Pozycja produktów Elastyczność podaży
	Mix komunikacji		Stopień znajomości produktów Przedsiębiorstwa na rynku Środki promocji i ich dobór Strategia reklamy
	Mix warunków, tzw. mix kontraktowy		Poziom cen Polityka cen Rabaty, upusty i struktura rabatów

Składniki analizy sytuacji	Punkty odniesienia		Ważne czynniki wpływu
	1	2	
	Mix dystrybucji		Nasylenie siecią handlową Zdolności dostaw Korzyści z dostaw
	Czynniki naturalne, środowisko		Klimat Infrastruktura
Otoczenie	Gospodarka		Wielkości ekonomiczne Koniunktura gospodarcza Dochód narodowy, wzrost gospodarczy – jego poziom i dynamika
	Spoleczeństwo		Normy społeczne Przyzwyczajenia Życiowe Zachowania

Składniki analizy sytuacji	Punkty odniesienia		Ważne czynniki wpływu
	1	2	
		Technologia	Nauka Postęp techniczny
		Prawo i polityka	Normy prawa Instytucje polityczne

b) Cele marketingowe

Cele marketingowe są to normy (pożądane stany), określone dla obszaru marketingu, które powinny zostać osiągnięte w wyniku odpowiedniego doboru i zastosowania instrumentów marketingowych. Efektywne planowanie celów zawiera dwie grupy problemów.

1) Określenie zakresu celu, jego wymiaru
Powinna tutaj zostać udzielona odpowiedź na pytania:

Bohaterami drugiego wystąpienia w sesji plenarnej nie byli ludzie, lecz komputery. Profesor J.Kondo (Prezydent japońskiego odpowiednika PAN, a także Prezydent Japońskiego Stowarzyszenia Gier i Symulacji) w wykładzie pod tytułem „Simulation and Policy of Complex Systems” przedstawił możliwości, jakie daje środowisku ludzi zajmujących się symulacją, rozwój sprzętu informatycznego. Trudno o bardziej kompetentnych specjalistów z tego zakresu niż przedstawiciele Japonii. Nie omawiając, ze względu na charakter i objętość tego tekstu szerzej szczegółów wykładu – możemy go krótko podsumować stwierdzając, że możliwości techniczne, jakie zostały zaprezentowane przez profesora Kondo, zrobiły wielkie wrażenie nie tylko na nas (jesteśmy tak odlegli od tych możliwości, iż traktowaliśmy je raczej jako ciekawostkę), ale także na przedstawicielach głównych ośrodków amerykańskich, zajmujących się technologiami komputerowymi.

Mieliśmy niewątpliwie zaszczyt zaprezentowania w czasie sesji plenarnej także naszych osiągnięć. W referacie „Gaming/Simulation and Challenges of Eastern Europe” przedstawiliśmy własne doświadczenia i przemyślenia związane z wykorzystaniem gier decyzyjnych i symulacji we wspieraniu społecznych i gospodarczych przemian w Europie Wschodniej i Środkowej. Ilustracją naszego wystąpienia był film pokazujący rozgrywanie gry na temat przekształceń własnościowych podczas spotkań konsultacyjnych organizowanych przez Nadzwyczajną Komisję Sejmową i Konfederację Pracodawców Polskich (z udziałem przedstawicieli Biura Pełnomocnika Rządu ds. Przekształceń Własnościowych) w trakcie prac nad projektem pakietu ustaw prywatyzacyjnych (1).

Czwartym, ostatnim na sesji plenarnej, było wystąpienie Dennisa L.Meadows'a. Jego referat (nawiązujący w tytule

do nazwy całego Kongresu – „Simulation and Gaming for the 21st Century”) w sposób ogólny, ale niezwykle sugestywny pokazywał rolę jaką powinny spełniać symulacja/gry decyzyjne na przełomie XXI i XXI wieku. Prof. Meadows obiecał przygotować dla „Przeglądu Organizacji” tekst, w którym przedstawi istotne treści swego referatu, toteż mamy nadzieję, że będziemy je mogli szerzej przedstawić naszym Czytelnikom. Wystąpienie profesora Meadows'a miało w pewnym sensie także charakter programowy, gdyż został on właśnie wybrany nowym Prezydentem International Simulation and Gaming Association.

Po zakończeniu sesji plenarnej odbywały się równoległe obrady w kilku zespołach tematycznych, prezentowano programy symulacyjne i rozgrywano niezwykle różnicowane w formie i treści gry decyzyjne. Zorganizowano także targi, na których można było nabyć najnowsze książki i czasopisma fachowe. Organizatorzy stworzyli świetne warunki nie tylko do pracy. Zadbali także o możliwość prowadzenia mniej formalnych dyskusji, odbywania spotkań i nawiązywania kontaktów w czasie imprez towarzyszących.

W trakcie Kongresu odbyły się także dwa spotkania Rady Dyrektorów ISAGA – kilkuosobowego organu kierującego pracami Stowarzyszenia. Potwierdzono, że następna konferencja tej organizacji odbędzie się na początku lipca 1991 roku w Kyoto w Japonii, a konferencja w 1992 roku jest wstępnie planowana w Brazylii. Decyzje te mają co najmniej dwie konsekwencje.

Jedną z nich była obecność japońskiej ekipy technicznej, która (niezależnie od telewizji amerykańskiej) filmowała i fotografowała bez chwili wytchnienia. Przygotowana dokumentacja ma pozwolić na perfekcyjne przygotowanie następnego spotkania.

Drugi skutek decyzji, o których tu mowa, jest już znacznie mniej przyjem-

ny. W Durham byliśmy jedynymi reprezentantami Polski. Z tego co wiemy, wysokie koszty podróży i pobytu na konferencji stały się barierą niezwykle trudną do pokonania dla wielu, tradycyjnie biorących udział w imprezach ISAGA przedstawicieli polskich środowisk, zajmujących się grami i symulacją funkcjonowania systemów gospodarczych. Zorganizowanie następnych spotkań w Japonii i Brazylii jeszcze bardziej utrudni nasze kontakty ze środowiskiem naukowców z innych krajów.

Rada Dyrektorów ISAGA oceniła także niezwykle pozytywnie inicjatywę redakcji „Przeglądu Organizacji” związaną z uruchomieniem stałej rubryki na temat możliwości wykorzystania gier decyzyjnych. Według zabierających głos w dyskusji członków Rady, „Przegląd” jest w tej chwili jedynym na świecie czasopismem skierowanym do szerszego (niż tylko specjaliści od gier i symulacji) kręgu czytelników, regularnie zamieszczającym tego typu publikacje. Obiecano nawet odnotowanie tego faktu w czasopiśmie fachowych (z obszaru nauk społecznych) wydawanych przez renomowaną oficynę, jaką jest Sage Publishers. Warto dodać, że po zamieszczonych już wywiadach (m.in. D.L.Meadows, J.H.Klabbers, R.D.Duke) i artykułach planujemy następne. Udało nam się zdobyć specjalnie dla „Przeglądu” wypowiedzi między innymi takich znakomitości, jak Cathy Greenblatt, David Crookall, Myron Uretsky, Hiroharu Seki, czy Elizabeth M.Christopher. Będziemy je sukcesywnie publikować przybliżając także tą drogą problemy i treści dyskutowane w trakcie trwania Kongresu.

Mirosław Długosz, Elżbieta Naumienko

1. Wstępną wersję tej gry zamieściliśmy w PO 7/90. Film ten, jak również wyniki i wnioski z prowadzonych symulacji, mieliśmy okazję zaprezentować wcześniej grupie posłów i senatorów w końcowej fazie dyskusji nad projektami.

DECYZJE MARKETINGOWE

– do czego dąży się na rynku? (lepsza penetracja rynku, zdobycie nowych rynków lub ich segmentów, osiągnięcie określonego poziomu sprzedaży, obrotu, udziału w rynku);

– w jakim okresie cele te powinny zostać zrealizowane? (ważne jest możliwie precyzyjne określenie terminu);

– na ile cele powinny być wymierne i w jaki sposób będzie mierzony efekt działań?

2) Ustalenie relacji między celami, stworzenie systemu celów zorientowanych rynkowo

W każdym z wyróżnionych obszarów należy wskazać na główne cele marketingowe, dotyczące obszarów funkcjonalnych, grup produktów, rynków, odbiorców, zastosowanych instrumentów. Spełniają one nie tylko rolę kryteriów wyboru, ale także ważne funkcje kontrol-

ne (sprawdzenie poziomu ich osiągnięcia).

Skuteczne i efektywne wpływanie na rynki zbytu, a zwłaszcza tworzenie preferencji dla przedsiębiorstwa wymagają zastosowania odpowiednich strategii marketingowych. Ich istotnym elementem są zróżnicowane instrumenty marketingowe, które najczęściej występują w postaci zbioru zlożonego z czterech elementów i nazywanego marketingiem mix.

Prawidłowo dobrane i zastosowane instrumenty marketingowe pozwalają odpowiedzieć na cztery kluczowe zagadnienia:

1) Jakie produkty/usługi powinny zostać zaoferowane na rynku? (mix produktowy)

2) Na jakich warunkach i przy jakich cenach powinny one zostać zaoferowane odbiorcom? (mix kontraktowy)

3) Jakie specyficzne sposoby wpływa-

nia na rynek, promowania sprzedaży powinny zostać zastosowane? (mix komunikacji, promocji)

4) Do kogo i przez jakie kanały dystrybucji powinny docierać produkty przedsiębiorstwa? (mix dystrybucji)

Składniki marketingu-mix przedstawiono schematycznie na rysunku 2.

Ważnym zadaniem strategii marketingowej przedsiębiorstwa jest pokonanie oporu rynku. Ma on najczęściej swe źródło w działaniach konkurentów oraz odbiorców/klientów. Ilustruje to rysunek 3.

Günter Ringle

tlum. mgr J.Dworzecka,

oprac. nauk dr Z. Dworzecki

– Katedra Zarządzania w Gospodarce
SGPIS

Organizacja i Kierownictwo

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

„Problemy teorii i praktyki uprawlenija”

Zarządzanie technologią

CHENTZE J.: Strategiczneskoje uprawlenije tehnologijej (międzynarodnyj aspekt). „Problemy teorii i praktyki uprawlenija”, I-II 1990, nr 1. ZSRR

Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwach obejmuje również technologię. W przypadku technologii produkcyjnych dotyczy to konkretnych procesów wytwarzania wyrobów oraz całości wiedzy o tych procesach. Termin „technologia informacyjna” może oznaczać zarówno konkretne metody przetwarzania informacji stosowane w przedsiębiorstwie, jak i całość wiedzy o tych metodach. Autor jest profesorem Politechniki w Braunschweig, RFN.

*

Zarządzanie technologią powinno sprzyjać organicznemu połączeniu sfery badawczo-rozwojowej ze strukturą przedsiębiorstwa, ponieważ sytuacja w dziedzinie konkurencji nie pozwala już na liczenie tylko na przypadkowe odkrycia i wynalazki. Jeżeli innowacji technologicznych nie można przewidzieć, to dzięki zarządzaniu technologią można je przynajmniej z wyprzedzeniem poznać. Zarządzanie powinno dążyć do tworzenia innowacji technologicznych, co dawałoby możliwość podejmowania w odpowiednim czasie decyzji strategicznych.

Oto podstawowe zadania strategicznego zarządzania technologią:

- stymulowanie prac badawczo-rozwojowych w przedsiębiorstwie,
- podejmowanie decyzji o nabywaniu i sprzedaży licencji,
- wykorzystywanie wewnętrznych i zewnętrznych czynników rozwoju technologii,
- organizowanie efektywnej współpracy w realizacji strategii,
- określanie optymalnego momentu wprowadzania nowych technologii,

- rezygnowanie w odpowiednim czasie z wykorzystywania technologii przestarzałych,
- zapewnienie zbytu własnych, nowych technologii na rynku,
- zarządzanie i kontrola prac badawczo-rozwojowych.

Pod wpływem rozwoju gospodarczego przedsiębiorstwa aktywizują działalność za granicą. Przystępują do niej również przedsiębiorstwa średnie. Umiejdzynarodowienie działalności można przedstawić jako eksport produkcji, oferowanie licencji, sprzedaż licencji wraz z dostawą maszyn i urządzeń oraz wkładem kapitałowym, tworzenie za granicą wspólnych przedsiębiorstw, tworzenie filii zagranicznych, przedsiębiorstw produkcyjnych i oddziałów. Istnieje przy tym bezpośredni związek między miejscem nakładów kapitałowych i formami zarządzania.

Przyczyną umiejdzynarodowienia działalności jest wzrost konkurencji na rynku wewnętrznym, dążenie do wykorzystania niskich kosztów produkcji spowodowanych wzrostem standaryzacji, zbyt małe rynki wewnętrzne, zmniejszenie liczby rynków nienasyconych. Działalność za granicą sprzyja umocnieniu pozycji firmy na rynku wewnętrznym przez obniżenie kosztów w związku z rozszerzeniem skali produkcji. Przedsiębiorstwa działające za granicą można sklasyfikować w następujący sposób:

- narodowe i międzynarodowe z jasno wyrażoną przynależnością narodową i państwową;
- wielonarodowe zorientowane na optymalne warunki produkcji, korzystne przepisy podatkowe, możliwości finansowania i perspektywy rozwoju poszczególnych sektorów na rynku światowym jako całości. Ich przynależność państwowa nie jest wyraźnie określona.

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

Redakcja

Obecnie wzrasta znaczenie globalnych, strategicznych powiązań z partnerami zagranicznymi. Jednocześnie wiele przedsiębiorstw internacjonalizuje prace badawczo-rozwojowe. W związku z tym zarządzanie technologią zawiera funkcję koordynacji działalności związków strategicznych i globalnych systemów badawczo-rozwojowych.

Ogólne warunki międzynarodowego zarządzania technologią

Międzynarodowe zarządzanie technologią wymaga dobrej znajomości rynku światowego. Uwzględnia się nie tylko przewidywany popyt, lecz również możliwości terminowego i stałego dopływu informacji niezbędnych do podejmowania decyzji. Należy więc wyjaśnić, jakie informacje będą potrzebne do realizacji projektu, skąd można je otrzymać, jaki jest konieczny stopień ich wiarygodności.

Aby poznać rynek zagraniczny, należy uzyskać wiele różnorodnych informacji, a mianowicie: o sytuacji ekonomicznej i politycznej w kraju działania, o rynku surowców, materiałów i zbytu produkcji, o rynku siły roboczej, o infrastrukturze przewidywanego regionu działalności. Należy też znać ogólne warunki prawne, przepisy inwestycyjne, przepisy i zwyczaje handlowe i celne, przepisy finansowe i podatkowe. Trzeba wiedzieć, jakie są miejscowe możliwości finansowania i ogólne warunki techniczne. Do ogólnych warunków technicznych należą: techniczne przygotowanie ludności i przyszłych pracowników, ochrona patentowa, normy techniczne, potencjał techniczny (urządzeń, laboratoriów, organizacji naukowo-badawczych). Dokładne informacje o kraju włączane są do analizy technicznej.

Formy działalności za granicą

Eksport. W przypadku eksportu przekazanie technologii następuje poprzez eksport samego wyrobu. Czasami (w przypadku eksportu skomplikowanych technicznie urządzeń) eksplo-

atację przejmuje sam dostawca i wtedy nie przekazuje on nawet know-how. Prawie zawsze zamówienie ma postać przedsięwzięcia z terminami rozpoczęcia i zakończenia realizacji oraz przekazania nabywcy, wtedy nie jest potrzebna kosztowna analiza.

Przekazywanie licencji. Często służy do wejścia na nowe rynki. Licencje są prawie zawsze związane z przekazaniem technologii. Przekazywanie licencji jest uregulowane przepisami międzynarodowymi i wewnętrznymi danego kraju. Ponadto zawierane są postanowienia umowne między licencjodawcą i licencj odbiorcą. Bezpośrednie przekazywanie licencji stosuje się zwykle wówczas, gdy licencjodawca nie ma możliwości bezpośrednich dostaw towarów na dany rynek, a licencj odbiorca chce się ustrzec przed nowymi konkurentami. Przedsiębiorstwa nieraz dokonują wzajemnego przekazania licencji. Pozwala to obu stronom na korzystanie z know-how partnera, a jedna licencja jest kompensowana przekazaniem innej. Ze względu na trudności, jakie mogą wyniknąć z przyczyn prawnych, kulturowych i językowych, w zawarciu umowy pośredniczą często rzecznicy patentowi, firmy inżynierskie, stowarzyszenia współpracy gospodarczej. W tym przypadku prawo przekazania licencji uzyskuje pośrednik, który sam zawiera umowy z licencj odbiorcami.

Franchising, czyli przekazanie licencji z zastrzeżeniem wpływu licencjodawcy na działalność licencj odbiorcy. Ten ostatni zarządza przedsiębiorstwem zgodnie z zaleceniami licencjodawcy i zbywa wyroby zgodnie z jego strategią marketingową. Licencjodawca zapewnia wykorzystanie określonych rynków i udziela kredytu na zakup urządzeń i składowanie produkcji. W ten sposób można szybciej rozszerzać rynki na technologię, przy czym wykorzystanie jej kontroluje licencjodawca.

Wspólne przedsiębiorstwa. Umowę zawiera dwóch lub kilku partnerów, którzy zarządzają przedsiębiorstwem na podstawie podziału funkcji kierowniczych i ryzyka. We wspólnym przedsiębiorstwie łączy się kapitał miejscowy i zagraniczny, know-how partnerów i ich usługi. Partnerem może być firma prywatna i państwowa. Zwykle formą prawną jest spółka, lecz możliwe są i inne, na przykład stowarzyszenie. Zwykle firmy miejscowe starają się w ten sposób uzyskać nową technologię. Czasami przepisy prawne danego kraju wymagają tej formy w obawie przed opanowaniem gospodarki przez obcy kapitał. Jest to dogodna forma ze względu na możliwość napływu walut wymiennalnych, możliwość rozszerzenia asortymentu produkcji na rynek wewnętrzny i na eksport, a także ze względu na ułatwienie dostępu do technologii zagranicznej i wdrożenie nowoczesnych metod zarządzania.

Firmy zagraniczne zainteresowane są tworzeniem wspólnych przedsiębiorstw z miejscowymi partnerami w przypadku możliwości wykorzystania know-how partnera (znajomość praktyk handlowych, przyzwyczajenia użytkowników, kanałów zbytu, przepisów prawnych itp), ułatwienia dostępu do rynków surowcowych i materiałowych, zbytu produkcji, pozyskania siły roboczej, zalet rynku finansowego i walutowego. Połączenie potencjałów finansowych, technicznych i kadrowych kilku partnerów stwarza nowe możliwości i obniża ryzyko polityczne i ekonomiczne, a mianowicie partner pomaga w uzyskaniu różnych zezwoleń (koncesji). Wspólne przedsiębiorstwo może korzystać z ułatwień finansowych i ulg podatkowych związanych z inwestowaniem.

Inwestycje bezpośrednie za granicą są dokonywane w celu ustanowienia długotrwałych więzi ekonomicznych. Do inwestycji bezpośrednich na-

leżą: tworzenie przedsiębiorstw i firm oraz filii za granicą, udział w kapitale przedsiębiorstw zagranicznych, kredyty dla własnych przedsiębiorstw za granicą lub firm, w których istnieje już udział. Korzyści z tym związane to mniejsze wydatki na płace, bezpośrednia obecność na rynku zbytu, brak ryzyka walutowego, tańsze surowce, mniejsze wydatki transportowe, ulgi podatkowe, ułatwienie własnego importu, przychylność miejscowych władz. Ujemne strony inwestycji bezpośrednich to możliwość reglamentacji przekazywania zysków, ryzyko związane z sytuacją gospodarczą w kraju inwestowania (w tym możliwość nacjonalizacji przedsiębiorstwa), mniejszościowy udział w kapitale przedsiębiorstwa, limity cenowe i ilościowe.

Międzynarodowe systemy naukowo-badawcze. W związku z umiędzynarodowieniem rynków wzrasta znaczenie umiędzynarodowienia systemów badawczo-rozwojowych. Jednocześnie najważniejszym zadaniem jest optymalne wykorzystanie zalet systemów scentralizowanych, zdecentralizowanych i badań międzynarodowych. Zalety międzynarodowych systemów badawczo-rozwojowych polegają na szerszym dostępie do rynków międzynarodowych, do źródeł informacji z technologicznie rozwiniętych regionów. W takim systemie korzysta się z wykwalifikowanych zasobów kadrowych, i z intensywnej współpracy z przodującymi instytucjami i z możliwości przezwyłączenia ograniczeń politycznych.

Zarządzanie opracowywaniem innowacji technologicznych i wdrażaniem technologii jest funkcją dyrekcji przedsiębiorstwa. W ramach strategicznego zarządzania technologią określone są długookresowe kierunki badań technologicznych i zmiany struktury przedsiębiorstwa.

opr. Władysław Straszynski

„Zeitschrift Führung + Organisation”

Symbioza organizacji i kierowania

– sukcesy i mankamenty

Grün O.: Organisation und Führung. Erfolge und Defizite einer Symbiose. „Zeitschrift Führung + Organisation”, V-VI 1990, nr 3. RFN

Nauka widzi w organizacji czynnik produkcyjny, który wraz z planowaniem i kierowaniem określa kombinację takich elementów produkcji, jak pra-

ca, środki produkcji i materiały. Organizacja jest obecnie uznawana za narzędzie zarządzania, a od kadry kierowniczej, oprócz innych kwalifikacji, wymaga się wiedzy organizacyjnej. Jednocześnie wśród nauk o ekonomice przedsiębiorstw organizacja zajmuje poczesne miejsce. Podobieństwo nauki o organizacji do nauk o ekonomice przedsiębiorstw polega na podobieństwie wykorzystywanych metod

oraz bazy empirycznej. Organizacja jest jednym z najważniejszych narzędzi zarządzania, wśród których trzeba przede wszystkim wymienić dokształcanie, motywację i podejmowanie decyzji. Wyższe uczelnie oferują słuchaczom zarówno wykształcenie podstawowe ogólne, jak i specjalistyczne, na przykład zarządzanie przedsięwzięciami.



**Organizacja
i Kierownictwo**

„Problemy teorii i praktyki uprawlenija”

Dzierżawa przedsiębiorstw w Chinach

KONDRASZOWA L., WEJ CH.: Arienda na predpriatijach KNR. „Problemy teorii i praktyki uprawlenija”, I-II 1990, nr 1. ZSRR

Dzierżawa jest nową formą zarządzania przedsiębiorstwami przemysłowymi, handlowymi i sfery usług, stosowaną w drugim etapie reformy gospodarczej w ChRL od 1984 r. W końcu 1986 r. dzierżawa została

wprowadzona w ponad trzech tysiącach małych przedsiębiorstw (głównie w przemyśle samochodowym, chemicznym, lekkim, terenowym), natomiast w roku 1988 na podstawie dzierżawy pracowało już kilkadziesiąt tysięcy przedsiębiorstw. W roli właściciela występuje centralna lub miejscowa jednostka administracji albo przedsiębiorstwo. Dzierżawca uzyskuje prawo zarządzania na okres przewidziany

w umowie i ponosi odpowiedzialność za wyniki działalności. Właściciel przejmuje część dochodów przedsiębiorstwa w wysokości przewidzianej w umowie dzierżawy i nie miesza się do operatywnego zarządzania.

Co może być dzierżawione?

■ **Mienie państwowe** (w tym środki trwałe i obrotowe), a opłatę dzierżawną określa się na podstawie jego wartości. Przedsiębiorstwo musi terminowo uiszczać opłatę i podatki, poza tym korzysta z pełnej samodzielności.

■ **Prawo gospodarowania przedsiębiorstwem.** Przedmiotem dzierżawy

SYMBIOZA ORGANIZACJI I KIEROWANIA

Zadaniem organizacji jest kształtowanie struktur organizacyjnych w praktyce gospodarczej procesów produkcyjnych i zarządzania na szczeblu wykonawczym. Symbioza organizacji i zarządzania przyczyniła się do empirycznego zbadania charakteru procesu podejmowania decyzji, nie tylko rutynowych, lecz również jednorazowych (innowacyjnych). Stała się więc centralnym narzędziem zarządzania i przyczyniła się do wzrostu efektywności procesów zarządzania.

Symbioza organizacji i zarządzania ma również pewne mankamenty. Wiedza organizacyjna nie jest już monopolem specjalistycznie wykształconych pracowników, lecz należy do zakresu wykształcenia ogólnego każdego kierownika. Nie jest też ekskluzywna, gdyż dotyczy nie tylko życia gospodarczego, lecz także wielu innych dziedzin (wojsko, organizacje kościelne, partie polityczne itp.). W związku z tym prawo do wypowiedzania się w sprawach organizacyjnych rości sobie bardzo wiele osób, co powoduje czasami rozdzęcie lub rozwodnienie niektórych zagadnień. W ten sposób instytucjonalne pojęcie organizacji zamienia się w ogólny pogląd na globalną ekonomikę przedsiębiorstw. Może to utrudniać przeprowadzanie rzeczowych przedsięwzięć organizacyjnych lub sprzyjać realizacji przedsięwzięć niewłaściwych. Ma to miejsce wówczas, gdy kierownictwo przyjmuje kompromisowe rozwiązania, aby uniknąć trudności w akceptacji przez zainteresowanych. W takim przypadku może nastąpić pominięcie wielu czynników sytuacyjnych mających duże

znaczenie przy wprowadzaniu określonych koncepcji organizacyjnych, przy czym opór specjalistów nie odnosi skutku. Uprzywilejowana pozycja zewnętrznego konsultanta wynika raczej z jego zewnętrznego usytuowania i bezpośredniego dostępu do dyrekcji.

Efekty organizacji, tak jak i innych inwestycji niematerialnych (np. badania, kształcenie itp.) trudno jest zmierzyć. Niezależnie od tego, że przedsięwzięcia organizacyjne łączone są często z innymi (przesunięcia osobowe, zmiany wyposażenia w środki rzeczowe, zmiany asortymentowe), brak jest specjalnej metody do oceny efektów organizacyjnych. Klasyczne narzędzia, jak rachunek kosztów i wyników lub nakładów i zysków, do tego się nie nadają. Ta sytuacja często prowadzi do tego, że głębokie przedsięwzięcia organizacyjne podejmowane są dopiero w kryzysie lub pod nadzwyczajną presją.

Czasami na podstawie rachunku gospodarności można wykazać bezsprzeczne efekty organizacyjne, lecz pojawia się ich sprzeczność z celami formalnymi i społecznymi, na przykład przedsięwzięcia organizacyjne mogą prowadzić do zrezygnowania z niektórych zadań lub do uproszczenia procesów pracy, a tym samym do poważnej obniżki kosztów, lecz za cenę zmniejszenia liczby zatrudnionych. Potencjał organizacyjny wykorzystywany jest wtedy tylko częściowo lub w ogóle rezygnuje się z realizacji przedsięwzięć organizacyjnych.

Konieczność opracowania nowego lub zmienionego zakresu zadań wymaga nowych rozwiązań organizacyjnych, pojawia się niechęć do sztywnych uregulowań, dążenie do samorganizacji, do skrócenia i uelastycznienia czasu pracy. **Czynnik czasu** staje się kryterium konkurencyjności. W związku z postępującym powiaza-

niem i umiędzynarodowieniem zakładów produkcyjnych narastają problemy logistyczne wymagające przezwyższczenia. Czasami nauka organizacji nie potrafi wyprzedzić postępu w praktycznej działalności przedsiębiorstwa. Myśli się o strukturach organizacyjnych dostosowanych do wyrobów, organizacji przedsięwzięć i grup (zespołów) realizacyjnych lub o autonomicznych częściowo zespołach roboczych. W niektórych praktycznych działaniach organizacyjnych uwzględnia się jedynie stan istniejący, bez wizji stanu przyszłego.

Usuwanie niedostatków. Istnieją realne możliwości zapobiegania lub usuwania wymienionych niedostatków. Deficyt niezależności można przezwyższczyć grupując specjalistów zarządzania w fachowy zespół promocyjny i traktując kierownika jako promotora działań władczych. Wydaje się, że równie ważne jest odstępowanie od szczegółowego podziału zadań. Nauka organizacji powinna zająć się opracowaniem metod pomiaru efektów organizacyjnych i intensywności działań organizacyjnych. Proste metody kodowania stanów organizacyjnych, które mają być podstawą dokonywania analizy jakościowej, zostały opracowane, lecz rzadko są wykorzystywane. Praktyka organizacyjna w niedostatecznym stopniu uwzględnia sporządzanie kierunkowych planów organizacyjnych i kontrolę ich wykonania.

Nie ma recept na przezwyższczenie braku wizji przyszłości. Można jednak angażować część personelu organizacyjnego do opracowywania koncepcji, oceniając ich celowość nie tylko na podstawie stanu istniejącego, lecz również na podstawie występujących tendencji w rozwoju gospodarczym i społecznym.

opř. Władysław Straszyński

Organizacja i Kierownictwo

wy nie są czynniki produkcyjno-materiałowe, a suma wszystkich czynników. Opłatę dzierżawną określa się na podstawie oceny mocy produkcyjnych przedsiębiorstwa (rozmiarów dochodów). Dzierżawca odpowiada za powierzone mienie, za jego pomnożenie i wzrost zysków.

■ **Przedmiotem dzierżawy są również stosunki ekonomiczne przedsiębiorstwa**, jego prawa i obowiązki, dzierżawca odpowiada za wszystkie poprzednie zobowiązania przedsiębiorstwa, umowne i inne.

Dzierżawione mogą być wszystkie rodzaje przedsiębiorstw o różnych formach własności. Za najbardziej odpowiednio do wydzierżawienia uważa się przedsiębiorstwa małe, o niskiej rentowności lub przynoszące straty. Dotychczas były tylko nieliczne przypadki dzierżawienia średnich i dużych przedsiębiorstw. Dzierżawa może być indywidualna, grupowa, kolektywna lub dokonywana przez inne przedsiębiorstwo.

Dzierżawa indywidualna dokonywana jest przez poszczególne osoby. W przypadku dzierżawy grupowej dzierżawcą jest grupa osób, która wnosi wspólnie wkład, wspólnie zarządza przedsiębiorstwem i dzieli zyski. Straty pokrywane są przez uczestników w równych częściach. Dzierżawa kolektywna dokonywana jest przez załogę przedsiębiorstwa, a z wkładów uczestników tworzy się fundusz ubezpieczeniowy na wypadek niewypelnienia zobowiązań dzierżawnych. Przedsiębiorstwo może dzierżawić inne przedsiębiorstwo. Jeżeli zyski z dzierżawionego przedsiębiorstwa nie wystarczają na pokrycie opłaty dzierżawnej, niedobór pokrywa się ze środków przedsiębiorstwa-dzierżawcy, natomiast dochody przekraczające opłatę częściowo przejmują dzierżawca, a częściowo właściciel przedsiębiorstwa dzierżawionego.

W przypadku dzierżawy kolektywnej nie ma podziału prawa własności i gospodarowania, gdyż ryzyko gospodarcze ponosi nadal państwo, a prawa kierownika przedsiębiorstwa są ograniczone tak samo jak prawa kierownika przedsiębiorstwa państwowego. Formą odpowiadającą najbardziej istocie dzierżawy jest dzierżawa indywidualna. Jednak wysokie dochody i szerokie pełnomocnictwa dzierżawcy pojmowane są czasami przez załogę jako powrót do działalności prywatnej i wyzysku. Zastaw wnoszony przez dzierżawcę jest stosunkowo nieduży, a gdy przedsiębiorstwo nadal przynosi straty, pokrywa je nadrzędna organizacja państwowa. Dotychczas przypadki bankructwa miały miejsce bardzo rzadko.

Stosunki między dzierżawcą i dzierżawcą

Charakteryzują się one rozdziałem praw własności i gospodarowania. Dzierżawca nie ma prawa sprzedaży dzierżawionego mienia lub przekazania go osobie trzeciej. Dzierżawa jest płatna i ograniczona czasowo. Dzierżawca ma prawo kontrolowania, czy przedsiębiorstwo wykonuje plany państwowe i przestrzega warunków umowy oraz czy dba o urządzenia. Do obowiązków dzierżawcy należy zapewnienie dzierżawcy w surowce i materiały oraz udzielanie mu pomocy w rozwiązywaniu problemów. Dzierżawca nie może zerwać umowy bez dostatecznych przyczyn i mieszać się do operatywnego zarządzania. Dzierżawca powinien przestrzegać wskaźników planu państwowego i normatywów techniczno-ekonomicznych.

Dzierżawca indywidualny poręcza dzierżawę własnym mieniem (50% zastawu wnosi gotówką) i musi mieć dwóch poręczycieli. W dzierżawie grupowej zastaw pochodzi z wkładów każdego uczestnika grupy (50% gotówką). Dzierżawca ma prawo doboru kierownictwa, przyjmowania i zwalniania pracowników i jest zwolniony od sprawozdawczości dla wyższych organów administracyjnych. Wybór dzierżawcy odbywa się na podstawie przetargu.

Dochody dzierżawionych przedsiębiorstw

Są one dzielone na przekazywany do budżetu podatek dochodowy i dochód brutto dzierżawcy, z którego uiszczana jest opłata dzierżawna. Pozostała kwota jest dzielona na fundusze przedsiębiorstwa i osobisty dochód dzierżawcy. W przedsiębiorstwie dzierżawionym tworzy się trzy fundusze: rozwoju, socjalny i premijowy.

Opłata dzierżawna zawiera oprocentowanie kapitału (środki trwałe), opłatę za ziemię i dywidendę od części środków trwałych należących do państwa. Przy obliczaniu opłaty dzierżawnej uwzględnia się ogólną wartość środków przedsiębiorstwa, średnią rentowność galeziową, oprocentowanie bankowe. Ponieważ część zysku otrzymuje dzierżawca, udział opłaty dzierżawnej w zysku powinien być niższy od średniej rentowności galeziowej, lecz nie może być niższy od wielkości oprocentowania bankowego, tj. gwarantowanych odsetek w przypadku ulokowania kapitału na rachunku bankowym.

Stabilna opłata dzierżawna oznacza, że obliczany jest bazowy dochód możliwy do uzyskania w czasie trwania dzierżawy na podstawie oceny sta-

nu środków trwałych i innych czynników produkcyjnych i z uwzględnieniem udoskonalenia struktury organizacyjnej. Opłata dzierżawna jest niezmienna w czasie trwania dzierżawy.

Płynna lub progresywna opłata dzierżawna obliczana jest na podstawie bazowego dochodu i bazowej opłaty dzierżawnej. Współczynnik przyrostu opłaty dzierżawnej ustala się w stosunku do przyrostu dochodu. Wraz z poprawą rentowności opłata wzrasta, a przy pogorszeniu nie może być niższa od wielkości bazowej.

Opłata dzierżawna według średniej rentowności obliczana jest w ten sposób, że najpierw oblicza się średnią rentowność danego rodzaju przedsiębiorstw w ciągu kilku lat poprzedzających. Mnoży się współczynnik przyrostu rentowności przez wartość środków trwałych, co daje wielkość opłaty dzierżawnej.

Przy stabilnej i progresywnej opłacie dzierżawnej, kwotę wzrostu ponad wielkość bazową dzieli się między przedsiębiorstwo i dzierżawcę, w przedsiębiorstwach państwowych w proporcji 7:3, w przedsiębiorstwach kolektywnych po połowie. Dochody dzierżawcy w zasadzie nie powinny być wyższe od pięciu średnich płac w tym przedsiębiorstwie. Nadwyżkę zalicza się do funduszu socjalnego przedsiębiorstwa, a po zakończeniu dzierżawy część funduszu socjalnego jest zwracana dzierżawcy. Według przeprowadzonych badań w 95% przypadków przejście na dzierżawę dało pozytywne wyniki i umożliwiło zlikwidowanie niedoborów.

System dzierżawny ma również poważne niedostatki. Dzierżawca nie jest stymulowany do modernizacji przedsiębiorstwa, gdyż jest to związane z ryzykiem, a urządzenia są wykorzystywane do granic możliwości. Przedsiębiorstwo – tracąc państwowe i częściowo także inne źródła kredytowania – nie zawsze jest w stanie zastąpić je własnymi środkami finansowymi.

*

Obecnie można mówić o trzech tendencjach dalszego rozwoju systemu dzierżawy w ChRL:

- przedłużenie okresów dzierżawy przy zachowaniu dotychczasowych zasad;
- przekazanie prawa własności przedsiębiorstwa osobie lub grupie osób (poprzednim dzierżawcom), tj. przekazanie go na własność indywidualną lub kolektywną;
- przekształcenie przedsiębiorstw dzierżawionych w spółki akcyjne.

opr. Władysław Straszyski

Organizacja i Kierownictwo

„Harvard Business Review”

Logika sukcesu przemysłowego

CHANDLER A.D.: *The Enduring Logic of Industrial Success*. „Harvard Business Review”, III-IV 1990, nr 2. USA. Copyright c 1990 by the President and Fellows of Harvard College.

Aby prowadzić konkurencję globalną, trzeba być „wielkim”. W roku 1981 J.D. Rockefeller doprowadził do połączenia firmy Standard Oil z 39 innymi przedsiębiorstwami tworząc Standard Oil Trust, który kontrolował 90% rynku produktów naftowych w USA, a wkrótce w trzech rafineriach uzyskano 1/4 produkcji światowej. Dzięki wynikającej z rozmiarów produkcji ekonomice skali koszty jednostkowe obniżyły się pięciokrotnie. W tym samym czasie w Niemczech firmy Bayer, BASF i Hoechst 30-krotnie obniżyły ceny barwników i farmaceutyków wykorzystując ekonomikę możliwości do zmniejszenia kosztów produkcyjnych.

W późniejszych latach taki rozwój powtarzał się w innych gałęziach przemysłu. W przodujących przedsiębiorstwach kierownictwo kierowało się logiką przedsiębiorczości, czyli dynamiką wzrostu i konkurencji. Ignorowanie logiki, odchodzenie od jej podstawowych zasad wyjaśnia, dlaczego USA utraciły konkurencyjność w takich ważnych dziedzinach, jak półprzewodniki, obrabiarki, elektronika konsumpcyjna.

Terminem „przedsiębiorstwo” w artykule tym określa się duże koncerny przemysłowe, w których decyzje są podejmowane przez hierarchię menedżerów kierowanych przez dyrekcję.

Logika przedsiębiorstwa menedżerskiego

Logika takiego przedsiębiorstwa polega na ekonomice i korzyściach w dziedzinie kosztów zapewnianych przez skalę i możliwości w zaawansowanych technicznie gałęziach przemysłu o intensywnych nakładach kapitałowych. Duże zakłady mogą produkować wyroby znacznie taniej niż małe, ponieważ koszty jednostkowe zmniejszają się wraz ze wzrostem rozmiarów produkcji (ekonomy of scale – ekonomika skali). Ponadto duże za-

kłady mogą wykorzystywać wiele tych samych surowców, półproduktów i procesów pośrednich do wytwarzania wielu różnicowanych wyrobów (economy of scope – ekonomika możliwości). Możliwości te istnieją pod warunkiem równomiernego przepływu materiałów pozwalającego na pełne wykorzystanie mocy produkcyjnych.

Duże rozmiary przedsiębiorstwa nie są jednak wystarczającym warunkiem. Trzeba jeszcze utworzyć krajowe, a następnie międzynarodowe organizacje marketingowe i dystrybucyjne, zaangażować menedżerów niższych i średnich szczebli do koordynowania przepływu materiałów i produktów oraz kadre kierującą wyższych szczebli do koordynacji i nadzorowania bieżących operacji oraz planowania i przydzielania zasobów na przyszłą działalność.

Aby odnosić korzyści z porównywalnych kosztów, należy budować zakłady o porównywalnej wielkości względem konkurentów, tworzyć organizacje dystrybucji i sprzedaży ułatwiające opanowanie rynku, na którym już działają inne przedsiębiorstwa. Dzięki takiej działalności niektóre gałęzie przemysłu zostały opanowane przez małą liczbę dużych przedsiębiorstw. W walce konkurencyjnej najlepszą bronią okazała się innowacyjność i właściwa strategia.

Przedsiębiorstwa rozrastały się poziomo (przez łączenie się z konkurentami) i pionowo (przez działalność „wstecz”, aby kontrolować materiały i „w przód”, aby kontrolować rynki zbytu). Długookresowa strategia zarządzania polegała na wroście przez wkraczanie na rynki pokrewnych wyrobów lub na rynki zagraniczne. Ekspansja geograficzna jest zwykle oparta na ekonomice skali, a ekspansja na rynki pokrewnych wyrobów – na ekonomice możliwości.

Dynamika konkurencyjna

Ze wszystkich rozwiniętych gałęzi przemysłu przed drugą wojną światową przemysł chemiczny dysponował najbardziej zaawansowaną technologią i produkował najszerszy asortyment nowych produktów przemysłowych i konsumpcyjnych np. lekarstwa, nawozy sztuczne, tekstylia, taśmy filmowe i – jako pierwszą, większą innowację – barwniki syntetyczne. Wielka Brytania miała największe możliwości konkurencyjne w dziedzinie barwni-

ków ze względu na duże zasoby węgla, z którego są wytwarzane, a rozwinięty przemysł włókienniczy był największym rynkiem na nowe barwniki. Prowadzenie objęły jednak przedsiębiorstwa niemieckie – Bayer, BASF, Hoechst, ponieważ dokonały poważnych inwestycji w produkcję, dystrybucję i zarządzaniu, czego nie uczynili przemysłowcy brytyjscy. Bayer przeznaczył duże nakłady na marketing, dystrybucję i zarządzanie, instruował odbiorców, jak stosować nowe barwniki syntetyczne i stworzył niezwykle operatywny zespół kadry kierowniczej.

Podobny scenariusz miał miejsce w przemyśle urządzeń elektrycznych i elektronicznych po 1982 r. Jako pierwsi poważnych inwestycji dokonali AEG i Siemens (Niemcy) oraz General Electric i Westinghouse (USA). Siemens – przez połączenie się z najważniejszym swoim konkurentem – utworzył największe w świecie przedsiębiorstwo, przystępując do produkcji urządzeń telekomunikacyjnych, dużych maszyn, małych silników, elektrochemikaliów i kabli. Siemens i AEG sprzedawały w Wielkiej Brytanii więcej wyrobów niż firmy brytyjskie. Podobne procesy zachodziły w produkcji maszyn ciężkich i lekkich, stali, miedzi i innych metali. Okazja, aby stać się pionierem, trwa krótko, a gdy się ją straci, trudno jest odzyskać zdolność konkurencyjną nawet na rynku krajowym.

Przedsiębiorstwa USA pierwsze zauważyły możliwości handlowe w kosztownych, ogromnych komputerach opracowywanych do celów naukowych i militarnych. Pierwszą firmą, która dokonała inwestycji przekształcających ją w przodującą, była IBM. Strategia IBM polegała na rozszerzaniu rynków zbytu na skalę światową. W 1964 r. wprowadziła ona system 360, czyli szeroki asortyment współpracujących ze sobą (kompatybilnych) komputerów głównych z urządzeniami peryferyjnymi o różnorodnym i szerokim zastosowaniu. Nakłady inwestycyjne na badania i produkcję, rozbudowa międzynarodowych organizacji marketingowych, rozbudowa kadr kierowniczych doprowadziły do dominującej pozycji firmy. Spowodowało to wycofanie się z produkcji wielu firm elektronicznych.

Przedsiębiorczość odegrała dużą rolę w opracowaniu i produkcji mini- i mikrokomputerów, a sukcesy odnosiły te przedsiębiorstwa, które naśladowały strategię pionierów, np. Digital Equipment Corporation (DEC). W wyniku takich działań na rynku pozostały największe przedsiębiorstwa w następującej kolejności wg dochodów: IBM, DEC, Burroughs, Data General, Hewlett-Packard, Wang Laboratories

**Organizacja
i Kierownictwo**

(75% obrotów w branży minikomputerów). W podobny sposób rozwijała się sytuacja w dziedzinie komputerów osobistych (mikrokomputerów): Apple Computer, Tandy, Commodore (72% obrotów). Później część tego rynku oparowały IBM, NEC (Japonia), Hewlett-Packard. Przedsiębiorstwa te oparowały równie szybko rynki zagraniczne.

W dziedzinie półprzewodników rozwój przedstawiał się inaczej. Ta gałąź przemysłu powstała w USA – dostawa komponentów do komputerów, telekomunikacji, automatyki fabrycznej, robotyki, pojazdów kosmicznych itp. W połowie lat siedemdziesiątych udział produkcji USA w rynku światowym wynosił 60%, w rynku krajowym – 95%, w rynku europejskim – 50%, i w rynku japońskim – 25%. W końcu lat osiemdziesiątych udział USA w rynku światowym spadł do 40%, a USA stały się importerem półprzewodników. Nieliczne przedsiębiorstwa, które pozostały, jak Texas Instruments, Motorola i Intel, zawdzięczały to logice przedsiębiorczości. Produkcję rozbudowali poważnie Japończycy (NEC, Hitachi, Toshiba, Mitsubishi Electric, Oki Electric, Fujitsu, Matsushita). Wszystkie te przedsiębiorstwa są stowarzyszeniami niezależnych przedsiębiorstw, z własnymi bankami i przedsiębiorstwami handlowymi, co daje dodatkowe korzyści finansowe, marketingowe i badawcze.

Zagmatwana logika dywersyfikacji

Po drugiej wojnie światowej i odbudowie gospodarki przed przedsiębior-

stwami amerykańskimi pojawiły się nowe wyzwania. Rynki zbytu były już nasycone, a koszty rosły z powodu niewykorzystywania mocy produkcyjnych. Niektóre przedsiębiorstwa inwestowały we własne i pokrewne gałęzie przemysłu, inne podejmowały działalność w gałęziach nie zapewniających korzyści konkurencyjnych. Wobec braku znajomości tych gałęzi, nowe zakłady nie były wynikiem bezpośrednich inwestycji, lecz powstały w drodze zakupu lub łączenia się.

W końcu lat sześćdziesiątych akwizycje i łączenie się przedsiębiorstw (fuzje) w USA było bardzo powszechne. Większość nabywanego majątku służyła do rozszerzenia działalności przedsiębiorstwa, w tym 1/3 produkowała wyroby nie związane z dotychczasowym profilem produkcji. Dywersyfikacja doprowadziła do nowego zjawiska, a mianowicie do separacji dyrekcyjnej od średniego kierownictwa odpowiedzialnego za kierowanie wydziałami i za działalność operacyjną oraz do walki o zyski i udział w rynkach. Słabość zarządzania wynikająca z separacji wywołała nowe zjawisko – wyprzedza jednostek operacyjnych (dywersycje). Nabywanie i sprzedaż przedsiębiorstw stało się lukratywnym biznesem, na czym najbardziej zyskiwały instytucje finansowe (zwłaszcza banki inwestycyjne). Ponadto zaczęło się powszechne nabywanie i sprzedaż papierów wartościowych (w tym akcji). Ten, kto posiadał odpowiednią liczbę akcji, uzyskiwał kontrolę nad przedsiębiorstwem.

Dążenie do odzyskania konkurencyjności

Zjawiska powyższe ułatwiały przeprowadzanie restrukturyzacji; można było kupować, sprzedawać, dzielić i dowolnie przekształcać duże przedsiębiorstwa. W wielu przypadkach spowodowało to zniknięcie dużych i dobrych przedsiębiorstw. Zjawisko to – oprócz negatywnych – miało również dobre strony, mianowicie mogło poprawiać zdolności konkurencyjne, jeżeli było połączone z długookresową strategią. Przykładami mogą tu być największe przedsiębiorstwa chemiczne, które przystąpiły do wprowadzania zmian asortymentowych, opracowywania planów strategicznych oraz do restrukturyzacji. Zawęziły one asortyment, zaniechały produkcji niektórych wyrobów, zwiększyły produkcję w bardziej rentownych specjalnościach. Nowe dziedziny, jak farmaceutyka, biotechnologia, nowe materiały nabierały coraz większego znaczenia. Wzrost odbywał się przez ekonomikę możliwości (economy of scope) i rozwój rynków. Powstawały również konglomeraty, mogące zwiększyć zdolności konkurencyjne. Podstawową troską dyrektorów konglomeratów stało się rekrutowanie menedżerów z dużym doświadczeniem i odpowiednimi kwalifikacjami, a mianowicie w zakresie skomplikowanych technologicznie produktów i procesów, osobliwości różnych rynków oraz działalności konkurentów.

opr. Władysław Straszyski

„Zeitschrift Führung + Organisation”

Logistyka jako wyzwanie organizacyjne

MÜLLER D.: Logistik – Eine aktuelle organisatorische Herausforderung. „Zeitschrift Führung + Organisation”, 1990, V-VI nr 3. RFN

Logistyka obejmuje w przedsiębiorstwie przemysłowym planowanie zapotrzebowania, wydajności, czasu i przestrzeni oraz sterowanie planowym przepływem materiałów z uwzględnieniem optymalnych kosztów. Funkcje zakupów, techniczne i zbytu są planowane i sterowane jako całość. Dąży się do zmniejszania zapasów,

optymalnego wykorzystania zdolności produkcyjnych i najkorzystniejszego ukształtowania dostaw dla odbiorców. Szybkiemu i ciągłemu przepływowi materiałów i informacji powinno towarzyszyć ściśle powiązanie ze sobą przepływu informacji i materiałów. W tym kontekście informacje należy uważać za czynnik produkcyjny, a w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej czas nabiera decydującego znaczenia.

Czas a przewaga konkurencyjna

Sytuacja konkurencyjna na rynkach krajowych i międzynarodowych wymaga coraz krótszego czasu reagowania. Dotyczy to nie tylko szybkich dostaw i dotrzymania terminów, ale także skracania procesów innowacyjnych. Czynnikiem wpływającym na

możliwość zakupu są: czas trwania prac rozwojowych, dotrzymanie umówionego terminu i elastyczność – mające na celu stałą gotowość do realizacji dostaw. Logistyka staje się więc podstawową częścią składową strategii przedsiębiorstwa.

Droga do zintegrowanej logistyki

Globalizacja rynków zmusza przedsiębiorstwa do budowy łańcucha logistycznego w celu sterowania przepływem materiałów i informacji od poddostawców poprzez nadejście towarów, produkcję i sprzedaż.

Wprowadzony system logistyki po-

Organizacja i Kierownictwo

„REFA-Nachrichten”

Planowanie zapotrzebowania na materiały

BINNER H.F.: Richtige Planung der Bedarfszeitpunkte sichert die Flexibilität.
„REFA-Nachrichten”, II 1990, nr 1. RFN

Określenie właściwego momentu realizacji celów logistycznych ma istotne znaczenie. Uproszczona formuła logistyczna brzmi:

„postawić do dyspozycji odpowiednie materiały we właściwej ilości, o odpowiedniej jakości, we właściwym miejscu i czasie”.

Rozumie się pod tym moment zapotrzebowania. Dokładne określenie go w planowaniu i dotrzymanie w procesie operacyjnym (wykonanie) jest w praktyce nieraz bardzo trudne.

Moment zapotrzebowania oznacza dokładny termin w czasowym procesie wykonawczym w całym zakładowym łańcuchu zaopatrzenia, w którym

należy postawić do dyspozycji potrzebne materiały i środki produkcyjne.

Ponieważ wraz z postępującą realizacją zamówienia termin ten występuje tylko raz na każdym stanowisku pracy, dotrzymanie zależnych od stanowiska pracy momentów zapotrzebowania wpływa decydująco na terminowe wykonanie zamówienia. Znaczenie momentu zapotrzebowania wzrasta również z tego powodu, że wiąże się on z logistyką zaopatrzenia, produkcji i zbytu, których cele są tu jednocześnie realizowane.

Powiązanie logistyki zaopatrzenia, produkcji i zbytu

Istotnym elementem terminowego dostarczenia materiałów dla procesu produkcyjnego jest logistyka zaopatrzenia. Zadaniem zaopatrzenia jest

dostarczenie potrzebnych zasobów w stanie kompletnym przed rozpoczęciem procesu produkcyjnego. Wtedy dopiero powstaje możliwość podjęcia produkcji, wspomaganą narzędziami elektronicznej techniki obliczeniowej według zasad logistyki produkcyjnej, tj. z krótkimi okresami procesów i małymi zapasami. Ważną przesłanką logistyki zbytu jest dotrzymanie umówionych terminów czy też zapewnienie możliwości dostawy z magazynu centralnego.

Oto korzyści wynikające z terminowego dostarczenia materiałów i skierowania ich na stanowisko pracy na podstawie dokładnie określonego momentu zapotrzebowania:

- unikanie okresów oczekiwania przez pracowników,
- skrócenie postoju maszyn,
- minimalizacja czasu potrzebnego na konserwację,

LOGISTYKA JAKO WYZWANIE...



winien być dostosowany do technologii wytwarzania, obejmować planowanie, sterowanie produkcją oraz całą działalność przedsiębiorstwa, chronić produkcję od zakłóceń i reagować na zakłócenia pochodzące z zewnątrz i uwarunkowane rynkowo i zapewnić szybkie reagowanie. W związku z tym powstają nowe struktury realizacji zamówień, które w zintegrowanej formie znane są jako wytwarzanie wspomaganie przez komputer (CIM). Przesłanką wdrażania CIM i w ogóle nowych struktur procesów jest dobrze funkcjonujące zarządzanie systemami informacyjnymi. Powstają tu problemy nie tyle w zakresie technicznym, ile organizacyjnym i gospodarki kadrami.

Na rynku nie ma ofert zawierających wyczerpujące rozwiązania produkcji wspomaganą przez komputer, gdyż nie ma jeszcze całościowych koncepcji. W Stanach Zjednoczonych opracowana została koncepcja funkcjonalna, obejmująca w zasadzie konstrukcję, planowanie produkcji, sterowanie produkcją i automatyzację produkcji. W RFN znana jest koncepcja systemowa traktująca odrębnie zagadnienia techniczne i ekonomiczne zakładu pracy. Wobec tego kierownictwo

przedsiębiorstwa musi dokonać wyboru z szerokiej oferty i zastosować takie rozwiązania, dzięki którym będzie można uzyskać w średnich i dłuższych okresach najlepsze wyniki.

Organizację procesów należy kształtować na zasadzie przepływów. Według tej zasady grupuje się procesy w łańcuchach logistycznych, co będzie prowadziło w przyszłości do eliminacji przekazywania dokumentów papierowych i wydawania dyspozycji.

Pod względem struktury organizacyjnej będzie konieczne jeszcze większe ukierunkowanie na rynek, względnie na wyroby i spłaszczenie hierarchiczne. Skrócenie przepływu informacji i zdolność szybkiego wykorzystania informacji do działania są charakterystyczne dla orientacji logistycznej.

Organizacyjna integracja logistyki nastręcza wiele trudności i wymaga zmiany sposobu myślenia, ponieważ szereg zadań przejdzie do innych jednostek organizacyjnych. Po wprowadzeniu systemów cząstkowych powinny całkowicie zniknąć dotychczasowe czynności wykonywane ręcznie. Jednocześnie zmienione struktury organizacyjne spowodują powstawanie nowych funkcji. Jeżeli proces organizacyjnego włączenia nowych systemów nie zostanie przeprowadzony starannie, wyniki będą wątpliwe. Zmiany organizacyjne należy przemyśleć ze strategicznego punktu widzenia. Obszary fachowe należy najpierw uwzględnić w planowaniu, a następnie

włączyć do fazy realizacyjnej. Technika nie rozwiąże problemów organizacyjnych. Należy pamiętać, że w logistyce organizacja jest ważniejsza od techniki i ma to szczególne znaczenie przy wdrażaniu zintegrowanych systemów logistycznych.

Produktywność poprzez motywację

Wprowadzenie zintegrowanych systemów wspomaganých komputerowo i systemów planowania produkcji i sterowania produkcją (PPS) jest podstawą poprawy produktywności. Będzie to możliwe dopiero wówczas, gdy pracownicy zostaną odpowiednio przeszkoleni i dokończyci. Oprócz wiedzy merytorycznej szkolenie powinno zawierać filozofię zintegrowanej komputerowo logistyki, która odstepuje od organizacji polegającej na ścisłym podziale pracy. Gdy nowe systemy będą wymagały zmiany struktury zadań w sensie rozszerzenia zakresu i wzbogacenia pracy (Job-Enlargement, Job-Enrichment), należy się liczyć z koniecznością wprowadzenia dodatkowych elementów motywacyjnych. Motywacja powinna być połączona z reformą zarządzania, z odejściem od zarządzania opierającego się na braku zaufania do zarządzania ceniącego jakość pracy.

opr. Władysław Straszyski

Organizacja i Kierownictwo

- sygnalizowanie we właściwym czasie o „wąskich gardłach” dotyczących materiałów,
- kierowanie do realizacji zamówień bez zwłoki,
- minimalizacja zapasów,
- zmniejszenie powierzchni składowania materiałów,
- zmniejszenie zamrożonego kapitału,
- eliminacja niedokładnie opracowanych zleceń produkcyjnych,
- prostsze i skuteczniejsze nadzorowanie terminów,
- eliminacja kosztownych przedsięwzięć korekcyjnych,
- dotrzymywanie terminów wobec klientów,
- optymalna kombinacja wszystkich czynników produkcyjnych,
- ujawnienie się luzów i zapasów czasowych,
- elastyczność w realizacji procesów,
- możliwość lepszego nadzorowania procesów krytycznych.

Z powyższego wynika oczywisty wniosek: pomyślna realizacja zaopatrzenia, produkcji i zbytu zależy od dokładnego przestrzegania momentu zapotrzebowania. Spełnienie wymaganej przez rynek elastyczności produkcji zależy od czasu trwania procesu produkcji, a ten zależy od wielkości zamówienia i posiadanych zapasów i może się zmieniać przy każdym zamówieniu. Pomimo to przy określaniu terminów przewidzianych do punktu wyjścia przyjmuje się czas trwania produkcji. Odbywa się to zwykle poprzez wsteczne określanie terminów, czyli wylicza się moment zapotrzebowania na podstawie terminu dostawy, od którego odliczany jest czas trwania procesów produkcyjnych.

Wyjaśnia to zainteresowanie i sukcesy wynikające z systemu KANBAN. System ten w odróżnieniu od dotychczasowych polega między innymi na dostarczaniu materiałów do produkcji w ściśle określonym czasie, przy czym każdy następujący proces wykorzystuje produkty wytworzone w procesie poprzednim. Stanowisko poprzedzające rozpoczyna produkcję dopiero wtedy, gdy stanowisko następujące po nim zgłosi odpowiednie zapotrzebowanie.

Wynikającą z tego korzyścią jest możliwość elastycznego reagowania na zakłócenia lub zmiany w zapotrzebowaniu, ponieważ można zupełnie jednoznacznie określić moment zapotrzebowania lub czas rozpoczęcia następujących czynności. Dzięki temu systemowi uzyskuje się potrzebne informacje o momencie zapotrzebowania oraz o ilości materiałów lub produktów, co umożliwia zakończenie produkcji w wymaganym terminie. W ten sposób osiąga się synchronizację procesów

(poczynając od ostatniego stadium roboczego, a kończąc na pierwszym) i synchronizację dostaw potrzebnych części, co prowadzi do realizacji produkcji **ściśle na określony czas** (just in time production) bez tworzenia magazynów przejściowych i bez nadmiernych zapasów na stanowiskach pracy. System taki wspomagany jest planowaniem zorientowanym na momenty zapotrzebowania. Wymagana jest przy tym bieżąca aktualizacja planowania oraz sterowanie i kontrola. Zmiany na rynku przenoszone są za pomocą planowania zbytu i programu produkcji do planowania realizacji na stanowiskach produkcyjnych. Bieżące informacje zwrotne przekazywane ze stanowisk produkcyjnych powodują wprowadzanie korekty do planowania. Takie korekty wymagają jednak wykorzystania komputerów, ich zdolności obliczeniowej i czasu pracy. Stan zapasów jest określany poprzez obliczanie zapotrzebowania poszczególnych stanowisk w danym okresie (lub w kilku okresach). Potrzebne są również zapasy rezerwowe na wypadek nieoczekiwanego wzrostu zapotrzebowania.

Zapotrzebowanie, stan zapasów i przebieg procesów

W przypadku dużych serii może nastąpić „zakorkowanie” produkcji i zmiany momentów czasowych zapotrzebowania na następujących po sobie stanowiskach roboczych. Spowoduje to dłuższe okresy oczekiwania lub przestoju maszyn. Powiększa się stan zapasów pośrednich oraz wydłuża się czas trwania poszczególnych procesów. W tym przypadku dotrzymywanie terminów dostaw dla odbiorców staje się niemożliwe. Takie zamknięte koło logistyczne i duże zapasy wywołują szereg niekorzystnych dla przedsiębiorstwa skutków. Obok znacznego zamrożenia kapitału, które może prowadzić do braku płynności finansowej, powstaje zapotrzebowanie na większą powierzchnię w hali produkcyjnej, a hala produkcyjna nie może już być wykorzystana produktywnie.

Brak jasnego i systematycznego przepływu materiałów prowadzi do zakłóceń procesów produkcyjnych, na przykład poszukuje się części i materiałów i nie można ich znaleźć. Łuki w przepływie zapasów na składach pośrednich powodują konieczność utrzymywania dużych zapasów rezerwowych i nikt dokładnie nie wie, czy są wystarczające ilości materiałów i półproduktów dla następujących procesów produkcji. Natychmiast tworzy się dodatkowe magazyny pośrednie, co po-

głębia brak przejrzystości. Pilne zamówienia lub zamówienia o krótkich terminach realizowane są nadmiernym wysiłkiem i nie ma pewności, czy nie będzie to miało złego wpływu na realizację następnych zamówień.

Ważnym środkiem pomocniczym są systemy, które nadzorują jednocześnie systemy pracy i systemy przepływu materiałów pod względem czasowym i ilościowym i natychmiast sygnalizują o możliwych zakłóceniach. Na podstawie analizy meldunków zwrotnych można określić czas trwania poszczególnych procesów produkcyjnych w toku realizacji następujących po sobie zamówień i przygotować katalog planowego czasu trwania procesów. Operacyjne sytuacje krytyczne można usunąć za pomocą różnych udoskonaleń, m.in. można tworzyć (co nie jest zbyt popularne) rezerwowe zdolności produkcyjne poprzez wydłużenie czasu pracy zakładu, zwiększenie wydajności pracy lub skrócenie czasu pracy przeznaczonego na czynności pomocnicze. „Elastyczne regulowanie czasu pracy” oznacza m.in. wprowadzenie większej liczby zmian. W praktyce istnieje wiele modeli pracy zmianowej i stosując je można podwoić wykorzystanie zakładu produkcyjnego. Uzgodniony z pracownikiem elastyczny czas pracy warunkuje rentowność i gospodarność. Należy również zwracać uwagę na to, aby poprzez zwiększenie zdolności produkcyjnych usuwać tzw. wąskie gardła, skracać czas trwania poszczególnych procesów i systematycznie odnawiać zapasy, z jednoczesnym ich zmniejszaniem. Odbywa się to nie tylko w drodze wzrostu stopnia wykorzystania zakładu, lecz również przez wykorzystanie omówionych już narzędzi planowania i sterowania. Wprowadzenie krótszych serii umożliwi skrócenie czasu trwania poszczególnych procesów i redukcję zapasów rotacyjnych przy maszynach. Pojawiają się wówczas nowe warunki organizacji toku pracy:

- krótszy czas trwania poszczególnych procesów wymaga sprawniejszych systemów meldunków zwrotnych, na przykład meldunek o gotowych częściach nie może być składany dopiero następnego dnia;

- mniejsze serie wymagają szybszego przezbierania maszyn, w przeciwnym razie wydłużają się czasy postoju maszyn;

**Organizacja
i Kierownictwo**

„Wirtschaft + Produktivität”

Szybko dostosować produkcję do potrzeb rynku

KRAUSE A.: Flexible Produktion überlebenswichtig. „Wirtschaft + Produktivität”, IV 1990. RFN

Dla zaspokojenia potrzeb klientów, a więc osiągnięcia lepszej jakości i większej różnorodności oferty, konieczne jest wprowadzenie nowej technologii, wykorzystującej komputery i roboty. Wdrożenie nowoczesnych technik produkcji wymaga doskonałego know-how, wyższych kwalifikacji menedżerów i pracowników oraz nowych struktur organizacji.

Wysokie koszty produkcji obniżają zysk i konkurencyjność przedsiębiorstwa. Aby zlikwidować niekorzystne zjawiska, trzeba najpierw poznać ich przyczyny. Ogólne koszty produkcji powstają w wyniku różnych działań, obejmujących przepływ informacji i materiałów istotnych dla produkcji, aczkolwiek nie mających bezpośredniego wpływu na fizyczne powstawanie produktów, raczej tylko na towarzyszące czynniki, takie jak na przykład jakość, punktualność dostaw, możliwość wyboru i lepszego kształtowania procesu produkcji, a także samych produktów.

Uznanie znalazła już metoda produkcji Just in Time (akurat na czas). Me-

toda ta nie tylko gwarantuje obniżenie kosztów magazynowania i osiągnięcie wyższej rentowności, lecz także powoduje przemiany w kulturze przedsiębiorstwa, lepszy cały proces jego pracy. Skuteczność metody produkcji „akurat na czas” zależy jednak zawsze od jakości dostarczonego materiału.

Jakość – to więcej niż tylko dostarczanie na rynek produktów bez braków i uniknięcie późniejszych reklamacji. Jakość musi przede wszystkim sprostać oczekiwaniom i wymaganiom klientów, gdyż tylko to daje szansę we współzawodnictwie na rynku. Droga do fabryki przyszłości, a więc fabryki zintegrowanej komputerowo, wiedzie w kierunku pełnej automatyzacji. Obecnie drogę tę utrudnia brak standaryzacji w zakresie technicznym, na przykład nie ma standaryzacji urządzeń sprzęgających w systemach informacyjnych. Uzyskanie znaczenia na rynku wymaga, oprócz automatyzacji, dostosowania się do potrzeb rynku i odpowiednio do tego elastycznych struktur produkcji.

Niezbędnym warunkiem uzyskania światowego poziomu jakości jest zaangażowanie w tę sprawę wszystkich pracowników. Oczywiście, muszą

oni dysponować niezawodnymi maszynami, gdyż każdy przestój maszyny powoduje nowe koszty. Pracownicy powinni sami zwracać uwagę na każde zakłócenie działania maszyny i umieć usuwać większość awarii. Mogą nadto przejąć takie czynności, jak zbieranie i analiza danych dotyczących ich odcinka pracy, co pozwoliłoby zrezygnować z zatrudnienia w tym celu specjalistów.

Inną funkcją pomocniczą, którą mogą przejąć pracownicy fabryki przyszłości, jest konserwacja maszyn. Maszyny powinny być jednak prostsze w obsłudze. To samo dotyczy łatwości ich przezbrajania. Zadaniem wydziału zajmującego się konserwacją jest przeszkolenie pracowników produkcji w wykonywaniu drobnych napraw czy konserwacji w mniejszym zakresie. Ma to również znaczenie motywacyjne, robotnik czuje się wówczas trochę właścicielem swojej maszyny.

Bardzo ważna jest nadto umiejętność kadry kierowniczej pracownia w nowych warunkach. Musi ona być przygotowana do możliwości kierowania różnymi działami i różnymi rodzajami produkcji.

opr. Janina Przystaszewska

PLANOWANIE ZAPOTRZĘBOWANIA...



■ liczba wyrobów zamówionych powinna być określana dokładniej niż dotychczas, na przykład przez stanowiska sterownicze;

■ powinien funkcjonować zakładowy system zapewnienia jakości (np. system „zero defektów”).

Dzięki skróceniu czasu trwania poszczególnych procesów możliwe jest dotrzymanie terminów, zapewnienie pokrycia zapotrzebowania na materiały i części oraz wykonywanie zamówień w krótszych okresach. Jednak:

■ terminy zamówień powinny być przekazywane przez komórki zbytu natychmiast do produkcji,

■ czas trwania poszczególnych procesów musi być uzgadniany między komórkami dyspozycyjnymi i operacyjnymi,

■ należy zapewnić terminowe pokrywanie zapotrzebowania przez poddostawców,

■ stawianie do dyspozycji odpowiednich zasobów powinno odbywać się bez zwłoki i w stopniu kompletnym.

Realizacja pokrycia zapotrzebowania na podstawie dokładnych informacji osiągana jest dzięki integracji planowania dystrybucji, zbytu i produkcji.

Komputerowe stanowisko sterownicze jest członem wiążącym sferę dyspozycyjną ze sferą operacyjną, zwiększa pewność pokrywania zapotrzebowania i pewność przebiegu procesów. Po rozpisaniu wykonawstwa zamówienia określenie zapotrzebowania na transport wewnętrzny i urządzenia

manipulacyjne odbywa się poprzez sterowanie logistyczne. Zintegrowane, nowoczesne programowanie pozwala na indywidualne dostosowanie się do wymagań użytkownika, z oddzielnymi ocenami, dotyczącymi na przykład zapewnienia odpowiedniej jakości, utrzymania urządzeń w ruchu lub kontroli.

Dla celów sterowania można zaktywizować (poprzez meldunki zwrotne z poszczególnych procesów) inne dziedziny działalności, jak stawianie do dyspozycji materiałów, uruchomienie realizacji zamówień, uruchomienie transportu, przeprowadzenie kontroli w odpowiednim terminie. Wszystko to wpływa na poprawę elastyczności produkcji i wzrost zdolności konkurencyjnych przedsiębiorstwa.

opr. Władysław Straszyński

Organizacja i Kierownictwo

„Personal”

Rada zakładowa partnerem kierownictwa

NIEDENHOFF H.U.: Der Betriebsrat als Partner der Unternehmensleitung. „Personal”, 1 1990, nr 1. RFN

Celem związków zawodowych w RFN jest werbowanie członków i realizowanie polityki związkowej w zakładzie pracy. Obecnie główna uwaga będzie poświęcana tym pracownikom, którzy dotąd nie byli członkami związków zawodowych. Oprócz związków zawodowych w zakładach pracy istnieją rady zakładowe wybierane przez wszystkich pracowników. Są one w przedsiębiorstwie współdecydującą instytucją, niezależną od związków zawodowych. Najniższym szczeblem niemieckich związków zawodowych nie są ich organizacje zakładowe, tylko związek terenowy lub komitet znajdujący się poza zakładem. Natomiast rada zakładowa jest reprezentacją interesów pracowniczych, a jej zadaniem jest czuwanie nad przestrzeganiem praw pracowników niezależnie od ich przynależności.

Związki zawodowe starają się o zwiększenie swych szans w zakładach poprzez udział członków w radach zakładowych. Poza tym stworzyły własny, związkowy organ kontrolny, czuwający nad pracą rady zakładowej. Zgodnie z ustawą o organizacji przedsiębiorstwa jeżeli w przedsiębiorstwie zatrudnionych jest więcej niż pięciu stałych pracowników, można tworzyć rady zakładowe, będące współdecydującym partnerem właścicieli przedsiębiorstwa i jego kierownictwa. W przypadku powoływania rady zakładowej właściciele przedsiębiorstw i ich kierownicy muszą brać pod uwagę, co następuje:

- rada zakładowa jest organem współdecydującym, m.in. także o modelu kształtowania czasu pracy, a przewiduje się, że od stycznia 1993 r. rady zakładowe będą uprawnione do współdecydowania również o sposobie podejmowania wspólnych decyzji. Przyjmuje się model niemiecki, szwedzki lub francuski;

- należy liczyć się z tym, że rady uzyskają więcej praw i wpływów niż dotychczas;

- radę zakładową można powołać w zakładzie pracy niezależnie od opinii przedsiębiorcy;

- rada zakładowa może powstać

z inicjatywy związków zawodowych działających także poza zakładem;

- rada zakładowa jest organem wybieralnym, tajne wybory muszą się odbywać co cztery lata, co powoduje, że taktyka ich jest na ogół dostosowana do uzyskania poparcia pracowników w następnych wyborach;

- rada zakładowa jest wprawdzie tylko organem przedstawicielskim w danym przedsiębiorstwie, ale o wpływy w niej starają się organizacje spoza przedsiębiorstwa, np. związki zawodowe czy partie polityczne;

- wzrost wpływów związków zawodowych na radę zakładową powoduje wzrost liczby przedstawicieli zorganizowanych w związkach zawodowych;

- wzrost liczby członków związków zawodowych w radach zakładowych (jak również politycznych wpływów różnych partii) zmniejsza chęć do kompromisów;

- w przedsiębiorstwie będącym spółką kapitałową członkowie rady zostają często członkami rady nadzorczej, w dużych przedsiębiorstwach zostają oni nawet zastępcami przewodniczących rad nadzorczych. Są jednocześnie honorowymi członkami zarządu związków zawodowych, działaczami partii politycznych czy członkami różnych komisji;

- praktyka wykazała, że spory prawne dotyczące prawa współdecydowania rady zakładowej rozstrzygane są przeważnie na niekorzyść pracodawcy;

- spory z członkami rady zakładowej oraz próby omijania ich współdziałania przy podejmowaniu decyzji przedłużają czas podjęcia decyzji przez przedsiębiorcę i zwiększają koszty.

Rady zakładowe w coraz większym stopniu będą sprawowały funkcję zarządzania przedsiębiorstwem. Mają też coraz większy wpływ na tworzenie atmosfery i na politykę ekonomiczną w przedsiębiorstwie. Dlatego członkowie rad zakładowych muszą być ludźmi światłymi i posiadać wysokie kwalifikacje zawodowe. Tylko wówczas będą oni w stanie działać w interesie pracowników przedsiębiorstwa. Rada zakładowa musi cieszyć się powszechnym uznaniem pracowników, gdyż jest to gwarancją dla pracodawcy, że podjęte wspólnie postanowienia zostaną przez pracowników zaakceptowane.

Rady zakładowe muszą być niezależne – zarówno od związków zawodowych jak i od kierownictwa przedsiębiorstwa. W myśl niemieckiej ustawy o przedsiębiorstwach „pracodawcy i rady zakładowe, uwzględniając postanowienia umowy zbiorowej i współdziałając z działającymi w radach zakładowych związkami pracowników i pracodawców, współpracują dla dobra i korzyści pracowników i przedsiębiorstwa”.

Mandat członka rady zakładowej nie powinien stać się zawodem. Jest to gwarancją odważnego działania. W skład rady zakładowej powinni wejść ludzie, którzy oprócz wysokich kompetencji cieszą się powszechnie dużym uznaniem, są niezależni, mają chęć współpracy i poczucie partnerstwa, a ponadto są odporni na pokusy stania się gremium sprawującym tę funkcję zawodowo.

Kierownicy przedsiębiorstw muszą zrozumieć, że utrzymywanie właściwych kontaktów z radą zakładową należy do zadań zarządzania. Partnerskie stosunki polepszają atmosferę w przedsiębiorstwie, pomagają oszczędzać czas i pieniądze.

Koszty na pokrycie działalności rady zakładowej nie powinny obciążać wydziałów, w których zawodowo zatrudnieni są jej członkowie. W przedsiębiorstwie powinno zostać założone centralne konto rady zakładowej. Na czas działania pracownika w radzie należy zapewnić jego zastępstwo w wydziale, w którym jest zatrudniony. Rada zakładowa powinna być w stałych kontaktach z kierownikiem zakładu, ponadto należy ustalić termin okresowych rozmów, na przykład dwa razy w ciągu roku, w celu przedyskutowania aktualnych problemów i wytyczenia wspólnych celów. Przedsiębiorcy powinni pamiętać o tym, że członkowie rady zakładowej na ogół wiedzą znacznie więcej o sprawach społecznych i personalnych niż wszelkiego typu doradcy do spraw przedsiębiorstw.

opr. Janina Przystaszewska

Organizacja i Kierownictwo

„Personal”

W zdrowym ciele zdrowy duch

ZSACHE R.: *Gesunder Körper und gesunder Geist. Gesundheit als Führungsaufgabe?* „Personal”, 1990, nr 1. RFN

Własne zdrowie nabiera w naszych czasach coraz większego znaczenia. Dobrze samopoczucie bez symptomów choroby ciała i ducha to coś więcej niż podwyższanie poziomu życia, a to właśnie człowiek stara się osiągnąć nie tylko w coraz bardziej wydłużającym się czasie wolnym od pracy, ale również w czasie pracy. Zdrowy człowiek lepiej pracuje, dlatego dbałość o zdrowie ma wpływ nie tylko na jakość życia, ale także na ekonomiczne wyniki przedsiębiorstwa. Czy szef może się przyczynić do poprawy zdrowia pracowników w czasie ich pracy? Poza strategią osiągania lepszej motywacji pracy konieczne jest stosowanie metod zarządzania, pozwalających na rozwój aktywności i zadowolenie pracowników, którzy będą chcieli współdziałać z kierownictwem dla dobra przedsiębiorstwa.

Za wszystko, co się dzieje w systemie „organizacji” czy „przedsiębiorstwa”, zawsze ktoś jest odpowiedzialny, istnieją jakieś wytyczne i cele, o których realizację ktoś musi się starać. Lista wyrazów, służących do wyjaśnienia słowa „prowadzić”, staje się coraz dłuższa. Istnieją znaczenia, które nigdy nie tracą aktualności: „motywacja i staranie o zgodność potrzeb organizacji i potrzeb osobistych jej pracowników”. Można to również określić w następujący sposób: dyrygent jest ten sam, tylko metody dyrygowania się zmieniają. Pozostając przy tym samym porównaniu: dobry dyrygent wychowuje sobie aktywną, zdrową i pełną poczucia godności orkiestrę. Gdyby połowa muzyków była chora czy niezadowolona, orkiestra nie miałaby publiczności. Kierownik przedsiębiorstwa powinien więc:

- podnosić stopień motywacji,
- przyczyniać się do zmniejszenia absencji i fluktuacji,
- polepszać klimat w przedsiębiorstwie – pobudzać chęć do pracy zespołowej i kreatywność pracowników. Nie można też patrzeć na pracowników z takiego wyłącznie punktu widzenia:
 - albo jest obecny w pracy, a więc jest zdrowy,
 - albo go nie ma, a więc na pewno jest chory.

Pojęcie zdrowia obejmuje znacznie więcej stanów niż wyłącznie zdrowie fizyczne. Wiadomo, że stan fizyczny jest ściśle związany ze stanem psychicznym, a ten zależy od sytuacji zawodowej, rodzinnej, od spędzania wolnego czasu, w związku z czym wszystko, co ma wpływ na jakość życia, musi być wliczane do czynników zdrowia.

Podsumowując, trzeba pamiętać, że współczesny kierownik ma obowiązek starania się o to, aby jakość życia jego pracowników również w miejscu ich pracy osiągnęła wyższy stopień. Konkretnie może to oznaczać:

■ **sposób stawiania zadań:** Czy zadania danego stanowiska pracy są tak ustalone, że na wykonanie ich potrzeba nadmiernego czy zbędnego wysiłku? Czy praca zapewnia możliwie duże zaangażowanie pracownika?

■ **metodyka pracy:** Czy zadania pracy są wykonywane jak najlepiej i zgodnie z osobistymi potrzebami pracownika? Czy możliwe jest ulepszenie metod pracy?

■ **nowe wymagania związane z wykonywaną pracą:** W jaki sposób można się na przykład nauczyć systematycznego i kompleksowego myślenia, technik rozwiązywania problemów itd., aby łatwiej wykonywać zadania?

■ **technologia i materiał:** Czy znane są zdrowotne skutki obcowania z nowoczesnymi technologiami? W jaki sposób należy się obchodzić z tymi technologiami z punktu widzenia ich psychicznego i fizycznego oddziaływania na człowieka?

■ **ergonomia:** Co należy wiedzieć o związku między materialnymi warunkami pracy a stanem fizycznym pracowników?

■ **czas pracy:** Czy indywidualny czas pracy jest dostosowany do zdolności pracy i wydajności danego pracownika? W jaki sposób można lepiej ukształtować budżet czasu pracy i czasu wolnego od pracy dla większego zadowolenia pracowników?

■ **zapobieganie ogólnym czynnikom ryzyka:** W jaki sposób można zmniejszyć negatywne skutki braku ruchu, wynikającego z rodzaju wykonywanej pracy już w czasie jej trwania? Czego – z niekorzystnych czynników – daloby się uniknąć już w toku pracy? Jak można uniknąć niepotrzebnych stresów (zwłaszcza w okresie przyuczania do zawodu)? W jaki sposób można się przyczynić do zmniejszenia palenia tytoniu, konieczności przyjmowania leków itp.?

Odpowiedź na te pytania może być równoznaczna z uczynieniem pierwszego kroku w kierunku poprawy zdrowia i jakości życia pracowników. Jakie wymagania stawia się przed szefami?

Przed wszystkim szef musi wiedzieć, jaki wpływ na zdrowie pracowników mają związki między warunkami pracy i zachowaniem się człowieka pracy. Musi też potrafić przekazać te wiadomości swym pracownikom (zadanie może delegować). Najważniejsza jest jednak umiejętność przekształcenia tej wiedzy w praktykę i wykorzystania wszystkich możliwości przedsiębiorstwa dla stworzenia pracownikom godnych warunków pracy. Należy przy tym pamiętać, że nie chodzi tylko o to, aby nie palić, uprawiać sport, wyrabiać w sobie zdrowe nawyki lub aby udawać, że się tego przestrzega. Chodzi głównie o to, aby przekonać pracowników, że również w czasie pracy oplaca się dobrze „żyć”. Subiektywnie – żyć oplaca się dla wielu tylko przy dobrym stanie zdrowia. Zdobądźmy więc zaufanie pracowników, motywując ich do świadomej dbałości o zdrowie przy wykonywanej pracy! Taka motywacja do podwyższenia jakości życia odbija się korzystnie na osobistej sferze życia, co zresztą ma istotny wpływ na sytuację w przedsiębiorstwie.

opr. Janina Przeszszewska

**Organizacja
i Kierownictwo**

Wirusy komputerowe

TYLER G.: New Technology . „Management Services”, VI 1990. Wielka Brytania

Badania przeprowadzone przez producentów komputerów wykazały, że około 10% systemów komputerowych było lub jest zainfekowanych wirusami. Niektórych wirusów nie mogą wykryć nawet najbardziej dokładne badania. Ta częstotliwość występowania wirusów może być podstawą do przypuszczenia, że w ciągu następnych dwóch czy trzech lat systemy w każdym biurze będą zawierały niszczący wirus.

W roku 1988 firma IBM ostrzegła ponad setkę swoich klientów, że wirus w jednym z ośrodków edukacyjnych firmy w Brukseli mógł być przez tych klientów zapożyczony i sugerowała kwarantannę komputerów i dysków, które mogły mieć kontakt z materiałami pochodzącymi z ośrodka. Również w handlowym oprogramowaniu brytyjskiej firmy Aldus Corporation wykryto wirus, który przedostał się do całej sieci centrali firmy w Seattle. Wirus „Scores” zainfekował ponad połowę komputerów Macintosh w waszyngtońskim biurze NASA, nie atakując danych tylko sekwencje wyświetlane na ekranie. Wirus w sieci międzynarodowej zablokował ponad 6000 komputerów wojskowych w Ameryce. Inny, w głównym komputerze IBM na Uniwersytecie Hebrajskim w Jerozolimie powodował bardzo poważne spowolnienie pracy systemu informacyjnego w każdym piątek 13.

Wirusy oddziałują bardzo różnie. Niektóre powodują tylko chwilowe kłopoty, na przykład na ekranie cyfry spadają na dół i przywrócenie sprawności nie jest trudne, ponieważ zasoby pamięciowe pozostały nietknięte. Inne są bardziej złośliwe. Wirus w oprogramowaniu może wywołać nieoczekiwane dane lub niewytłumaczalne błędy, chociaż powodem może być również błąd operatora lub jakaś nieznaną wadą programu. Zapisy, nawet w chronionych rejestrach, mogą być modyfikowane lub eliminowane bez oczywistego powodu. Istnieje na przykład wirus 1813, który infekuje rejestr i poszerza go o 1813 niepożądanych bajtów. Powoduje to poważne spowolnienie systemów. Wirus Lehigh kasuje pierwszych 50 sektorów dysku.

Czym więc jest właściwie wirus komputerowy? Jest to część kodu programu, zwykle dołączona do niego na początku lub na końcu i zawierająca dwa elementy:

- instrukcję mającą właściwości reprodukcyjne, przekazującą swoje elementy do innych programów, umożliwiając w ten sposób dodatkowe procesy po wyczerpaniu programu głównego,

- kod powodujący zmiany, niszczenie lub wpisywanie dodatkowych danych do rejestrów lub całych dysków; może to następować pod wpływem czynnika zewnętrznego, takiego jak „piątek 13”, albo zawsze wówczas, gdy rejestr jest wykorzystywany,

- niektórzy eksperci wymieniają jeszcze trzeci element, a mianowicie zdolność ukrywania się przed inspekcją.

W języku potocznym wirusy komputerowe są nieraz dzielone na „zakradające się” i „konie trojańskie”.

Wirusy „zakradające się” są to programy ze zdolnością reprodukcji, które służyły do wyszukiwania wolnej pojemności w sieciach i wykorzystywania tej pojemności w pożytecznych celach. Jeżeli taki program zostaje przypadkowo uszkodzony, może spowodować chaos w całej sieci. Jest on skonstruowany w taki sposób, aby pozwalał na wykonywanie przez komputer założonych funkcji, lecz czasami o tym „zapomina” i wykorzystuje całą sieć do własnych celów uniemożliwiając dostęp wszelkim innym programom.

„Konia trojańskiego” jest programem, który występuje jako autoryzowany kompilator, manipulator rejestrów itp. z dostępem do innych rejestrów. Po uzyskaniu dostępu komputer działa zgodnie z intencją autora programu.

Sposoby zapobiegania i kuracji

Jedynym pewnym sposobem eliminacji wirusa bez pomocy eksperta jest oczyszczenie każdego dysku i pamięci ze wszystkich danych i wyciągnięcie wtyczek z gniazd. Następnie należy wprowadzić dane na nowo. Producenci komputerów opracowują programy wykrywające wirusy. Program taki

trzeba wprowadzić do systemu, przebadać go, zidentyfikować wirus i zastosować znane metody zniszczenia. Programy wykrywające wirusy działają na podstawie poszukiwania cech wirusów już znanych i są one okresowo uaktualniane.

Użytkownicy odległych komputerów są automatycznie chronieni od przyjmowania danych, które zawierają wirus. Użytkownikom zaleca się przeprowadzenie detekcji w czasie otrzymywania danych z modemu lub w czasie kopiowania z dysku na inny dysk. Najważniejszym zadaniem jest chronienie przed zainfekowaniem komputerów osobistych. Przeprowadza się więc odpowiednie badania z chwilą otrzymania rejestrów. Często nie zwraca się uwagi na takie źródło wirusów, jak programy opracowane we własnym zakresie. Poważnym źródłem wirusów są także pirackie wydania programów, nie autoryzowane przez ich faktycznych twórców. Poświadczony kopie wszystkich programów należy przechowywać w zabezpieczonym miejscu, gdyż na ich podstawie można odtwarzać programy w przypadku konieczności zniszczenia zainfekowanych przez wirus.

Wszyscy pracownicy powinni wiedzieć o niebezpieczeństwie zainfekowania wirusem oraz znać symptomy, na przykład spowolnione działanie systemów, usterki w układach pamięciowych, nieprzewidziane zakłócenia itp. Poza tym należy korzystać z programów wykrywających do sprawdzania wszystkich nadchodzących materiałów.

Zdecydowanie nie zaleca się wykonywania pirackich programów antywirusowych, gdyż mogą one również być zainfekowane wirusem. Tego rodzaju program może rozprzestrzenić wirus znacznie szybciej niż program normalny, ponieważ ma on stały dostęp do wszystkich rejestrów i materiałów.

opr. Władysław Straszynski

**Organizacja
i Kierownictwo**

„Wirtschaft + Produktivität”

Zachodni menedżer o wchodzeniu na polski rynek

KOSCHWALD U.: Lohnfertigung in Polen. Westlicher Partner mu seine Kompetenzen durchsetzen. „Wirtschaft + Produktivität”, VI 1990. RFN

Korzyści kooperacji z polskimi przedsiębiorstwami są niewątpliwe: wolne moce produkcyjne, niski poziom płac, dobre drogi transportowe i odważna polityka rynkowa polskiego rządu sprawiają, że przeniesienie produkcji do polskich zakładów jest niezwykle korzystne. Polska nie podlega też niektórym ograniczeniom ilościowym, obowiązującym w innych krajach o niskich uposażeniach pracowników. Ponadto przy uruchomieniu joint-venture albo założeniu filii lub oddziału, uzyskuje się duże ulgi podatkowe. Możliwe jest także uzyskanie pomocy finansowej od instytucji niemieckich oraz innych, należących do wspólnoty europejskiej.

Takie odciążenie kosztów produkcji jest szczególnie ważne z uwagi na coraz ostrzejszą konkurencję na wspólnym rynku. Dodatkowo korzystne jest położenie Polski w sąsiedztwie zjednoczonych Niemiec, bowiem umieszczenie przedsiębiorstwa na terenie byłej NRD nie gwarantuje możliwości utrzymania niskiego poziomu płac. W samej byłej NRD już obecnie wiele przedsiębiorstw utrzymuje się tylko dzięki zatrudnieniu polskich robotników. Dlatego gałęzie produkcji wymagające intensywnej pracy, powinny jak najprędzej rozważyć możliwości przeniesienia produkcji do Polski.

Polscy pracownicy przemysłowi ze średniego i dolnego szczebla mają na ogół dobre wykształcenie,

przy czym – respektując odrębność ich mentalności – można ich łatwo motywować. Nadto odnoszą się z uznaniem do niemieckiego talentu organizacyjnego. Młodzi ludzie wysoko sobie cenią znajomość języka niemieckiego, a zwłaszcza angielskiego, co rozwiązuje problemy językowe.

Realna płaca wynosi w Polsce przeciętnie około 100 DM miesięcznie, tak więc nawet ewentualnie koszty dodatkowe zapewniają wysokie zyski. Według naszych prognoz taka sytuacja będzie istniała tam jeszcze przez dłuższy czas. Jeżeli nawet po pewnym czasie płace realne zaczną wzrastać, wzrośnie również siła nabywcza, a więc otworzy się nowy rynek i inwestycja w Polsce będzie nadal korzystna.

Trzeba jednak pamiętać o trudnościach związanych z przeniesieniem produkcji do Polski. Gospodarka polska przeżywa przelom, znajduje się w fazie kryzysu, ciągle jeszcze widać tam wpływy starych struktur, a prywatyzacja raczkuje. Urządzenia produkcyjne są przestarzałe, dyrektorzy nie mają odpowiedniej wiedzy menedżerskiej.

Biurokracja, inflacja, braki materiałowe – to dodatkowe trudności, które trzeba uwzględnić przy planowaniu przeniesienia produkcji do Polski – nie mówiąc o złej infrastrukturze, która szybko poprawi się tylko w sferze telekomunikacji.

Decydując o formie zaangażowania się: kontrakt, joint-venture czy oddział, należy uwzględnić szereg czynników. Szukając polskiego partnera trzeba koniecznie mieć dobre rozeznanie w przedsiębiorstwach danej branży, nie istnieje bowiem żadna instytucja, która mogłaby pomóc znaleźć potrzebne dane. Nie od rzeczy jest więc znalezienie doradcy – specjalisty znającego ten kraj. Uwz-

ględzenia wymagają zupełnie odrębne przepisy prawa polskiego i nowe ustawy podatkowe. Przy opracowywaniu umowy należy także pamiętać, że nowoczesna technika, nowoczesne zarządzanie i dzisiejsze mierniki jakości światowego rynku muszą zostać włączone do codzienności polskiego przedsiębiorstwa partnerskiego. Wymaga to oczywiście pomocy zachodniego partnera, ale także zawsze pozostawienia sobie wpływu na funkcje menedżerskie, na kierowanie produkcją, logistyką oraz na zapewnienie jakości produkcji.

Te właśnie funkcje zachodni partner musi bezwzględnie zastrzec dla siebie i przeforsować w kontrakcie. **Niezbędna jest** przy tym znajomość polskich zarządzeń i polskiej mentalności, konieczna jest współpraca z biurem pomocy prawnej, specjalizującym się w stosunkach z Polską. Zawarcie kontraktu nie załatwia sprawy. Trzeba rzeczywiście udzielać pomocy w zarządzaniu. Należy delegować do Polski pracowników, którzy są doskonali we własnym przedsiębiorstwie. Przez zorganizowanie planowego szkolenia i dokształcania zdolnych pracowników polskich można sobie zapewnić przejście przez nich funkcji menedżerów w przyszłości. Jeżeli niemiecki partner nie będzie w stanie oddelegować na dłużej fachowców z własnego zakładu, powinien skorzystać z pomocy firm konsultingowych wyspecjalizowanych w zakresie udzielania pomocy początkującym menedżerom. Firmy te powinny też nadzorować projekty zapewniania jakości produkcji.

Przy wyborze właściwej firmy konsultingowej należy zwrócić uwagę na jej doświadczenia w działaniu na rynku polskim.

opr. Janina Przesaszewska

**Organizacja
i Kierownictwo**