


przeгляд

organizacji **12**
93

Miesięcznik TNOiK. Założył Karol Adamiecki w 1926 r.



WOLNA KONKURENCJA

- Urząd ds. wolnej konkurencji – rozmowa z Anną Fornalczyk,
Prezesem Urzędu Antymonopolowego 5

UŚWIADOMIONA NIEKONIECZNOŚĆ

- Dylemat racjonalnego więźnia – Dariusz Teresiński 8
- Działalność gospodarcza w RFN – Waldemar Rzońca 9
- Przekazywanie wiedzy – kto komu i dlaczego? – Barbara Czarniawska-Joerges 12

OPINIE

- Zmiany zależą od ludzi – rozmowa z Derekiem F. Abellem, profesorem
w Międzynarodowym Instytucie Rozwoju Zarządzania, ekspertem UNDP 14

FINANSE

- Wskaźniki wzrostu oraz aktywności ekonomicznej przedsiębiorstwa – Tadeusz Waśniewski 17

JAKOŚĆ

- Zdolność jakościowa procesu produkcyjnego – Piotr Grudowski, Andrzej Meller 18

STRATEGIE

- *Management by Walking Around*, czyli dynamiczne zarządzanie personelem –
Lidia Zbiegień-Maciąg 21
- Racjonalny wybór programu produkcyjnego przedsiębiorstwa – Tadeusz Witkowski 24

CONSULTING

- *Counselling* – konsultacje indywidualne – Ewa Banachowicz 27

SZTUKA NEGOCJACJI

- Bariery doskonalenia umiejętności negocjacyjnych – Jacek Kamiński 29

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Kompleksowe zarządzanie jakością – „io Management Zeitschrift” –
opr. Robert Kamiński 32
- Drapieżcy i ich ofiary – konkurencja rynkowa w ujęciu ekologicznym (II) –
„Harvard Business Review” – opr. Marek Wojnar 35

SPIS TREŚCI 1993

Urząd ds. wolnej konkurencji

Rozmowa z ANNA FORNALCZYK, Prezesem Urzędu Antymonopolowego

Jaki jest obecnie, po czterech latach wprowadzania kapitalizmu, stopień zmonopolizowania polskiej gospodarki?

Na rynku następują zmiany jakościowe. Trzy lata temu, zdarzało się, że przedsiębiorstwo stosujące praktyki monopolistyczne nie kwestionowało zasadności zarzutów, ale mimo to czuło się niesłużnie prześladowane. Obecnie przedsiębiorstwa powoli zaczynają rozumieć reguły gry i już nie oburzają się tak bardzo na działania Urzędu. Doceniają nawet zalety konkurencji – przynajmniej tam, gdzie wychodzi im ona na zdrowie.

Zmiany ilościowe także zachodzą, nie są jednak one wyłącznie wynikiem działania Urzędu Antymonopolowego z jego 70-osobowym zespołem prawników i ekonomistów. Wydaliśmy już prawie 2000 decyzji dotyczących przekształceń przedsiębiorstw i ponad 300 decyzji dotyczących stosowania praktyk monopolistycznych, ale my działamy w całej gospodarce, a w tej skali widać, że znacznie silniejszym procesem jest samorzutne rozbijanie monopolu poprzez powstawanie nowych podmiotów gospodarczych, prywatyzację likwidacyjną, leasing fragmentów dużych przedsiębiorstw i konkurencję zagraniczną.

Dane statystyczne, z których można by próbować wyciągać wnioski dotyczące obecnego stanu zmonopolizowania gospodarki, nie obejmują drobnych producentów (w ciągu ostatnich trzech lat powstało ich ponad półtora miliona). Takie dziedziny jak handel czy transport towarowy zostały właściwie całkowicie sprywatyzowane i tam praktyk monopolistycznych w zasadzie się nie spotyka.

A jak było na początku?

Wskaźniki monopolizacji poszczególnych dziedzin gospodarki

były na poziomie 70%, co oznacza, że 70% podaży pochodziło od jednego lub czterech największych producentów. Obecnie te wskaźniki wynoszą około 60%, więc podnoszą się głosy, że Urząd nie spełnia swoich zadań, bo nie zdemonopolizował jeszcze gospodarki. Oczywiście nasze możliwości są strukturalnie ograniczone. Najskuteczniejszą metodą zwalczania monopolu jest liberalizacja handlu zagranicznego. Było to widać na przykładzie przemysłu samochodowego, gdzie w 1990 r. na wniosek Urzędu Antymonopolowego obniżono o połowę stawki celne, co już w następnym roku zaowocowało importem samochodów trzykrotnie większym niż produkcja FSO. Wpłynęło to na zahamowanie wzrostu cen polskich samochodów, także na pewną poprawę ich jakości.

Obserwujemy także zjawiska odwrotne: po podwyżce opłat taryfowych za import jaj, cena jaj w lipcu podskoczyła o 12%. Za to placą konsumenci.

Jak z perspektywy Urzędu Antymonopolowego wygląda rynek produktów rolnych?

Kiedy obejmowałam kierownictwo tego Urzędu, przyjęliśmy pewne priorytety działalności i dzięki stabilizacji kadrowej udaje się je realizować po dzień dzisiejszy.

Po pierwsze, zajęliśmy się tworzeniem konkurencyjnej struktury rynku. Uważaliśmy, że zwalczanie przyczyn jest istotniejsze od walki ze skutkami, dlatego ściganie praktyk monopolistycznych wchodzi w grę głównie tam, gdzie wstępnie powstały warunki do konkurowania.

Drugim głównym obszarem naszych zainteresowań jest właśnie otoczenie rolnictwa. Rynek producentów rolnych jest – można powiedzieć – nadmiernie rozproszony, natomiast przetwórstwo i dystrybucja były i są nadal ogromnie skon-



centrowane. Korzystając z uprawnień, jakie daje nam art. 12 ustawy o przeciwdziałaniu praktykom monopolistycznym, opracowaliśmy duży program sektorowy dotyczący przemysłu zbożowo-młynarskiego. Spośród 42 przedsiębiorstw wybraliśmy 17, co do których byliśmy absolutnie przekonani, że są to sztuczne struktury organizacyjne, że kooperacja pomiędzy poszczególnymi zakładami jest iluzoryczna i w tych 17 przypadkach podjęliśmy decyzję o podziale. Powinno to także ułatwić prywatyzację, bo takie mołochy bardzo trudno byłoby sprzedać. Zajęliśmy się także Wojewódzkimi Przedsiębiorstwami Przemysłu Drzewnego. Na skutek naszej decyzji podjętej we wrześniu, z jednego wielkiego przedsiębiorstwa w województwie wrocławskim powstało 27 mniejszych.

Niekiedy rynek nas wyręcza, bo np. po wstępnej analizie sektorowej przemysłu mięsnego stwierdziliśmy, że dynamika rozwoju prywatnych przedsiębiorstw tej branży jest tak duża, że ingerencja z zewnątrz nie jest konieczna.

Czy zdarzają się Pani wizyty przedsiębiorców szukających ochrony przed praktykami monopolistycznymi?



Mamy liczne wnioski od przedsiębiorców przeciwko takim praktykom, ale często są grupowe czy indywidualne wystąpienia, zawierające postulaty ochrony ich pozycji przed konkurencją z importu. Przekonuje się nas, że dana dziedzina na pewno bezpowrotnie zginie, jeśli choć trochę zliberalizujemy handel zagraniczny, obniżymy cła czy inne bariery. Z punktu widzenia realizowanej reformy rynkowej, wystąpienia takie są nie do przyjęcia, bo celem transformacji jest właśnie wyeliminowanie nieefektywnych producentów.

A czy rynek nie może samoczynnie likwidować monopolistów?

We wszystkich krajach rozwiniętego kapitalizmu istnieją instytucje zajmujące się zwalczaniem praktyk monopolistycznych. Pierwsza ustawa antymonopolowa została uchwalona w USA 104 lata temu. W krajach OECD funkcje takich agencji są oczywiście inne. Tam trzeba zapobiegać monopolizacji, bo gospodarka jest w większości prywatna i kapitalizm ma się dość dobrze, zatem konieczne są jedynie mechanizmy regulacyjne. U nas trzeba natomiast rozbijać monopole, co jest działalnością z pogranicza interwencjonizmu państwowego.

Tendencja do monopolizowania rynku jest naturalnym dążeniem każdego podmiotu gospodarczego, bo to jest jeden ze sposobów ułatwienia sobie życia. Dlatego państwo w interesie konsumentów i rozwoju rynku z reguły zapobiega praktykom monopolistycznym. W praktyce amerykańskiej polega to głównie na przeciwdziałaniu powstawaniu firm dominujących na rynku. Monitoruje się więc przejmowanie kontroli finansowej, przepływy udziałów pomiędzy grupami kapitałowymi. Jest to podejście strukturalne, wynikające z istnienia ogromnego rynku wewnętrznego.

W Europie Zachodniej, ze względu na to, że istniały stosunkowo niewielkie, ale za to liczne rynki narodowe, stosowano podejście regulacyjne. Polega ono na liberalnym traktowaniu struktur monopolistycznych i uważnym śledzeniu praktyk

monopolistycznych. W świecie następuje proces nazywany globalizacją prawa antytrustowego. Dlatego w przyszłości tego typu agencje będą zajmować się raczej śledzeniem fuzji kapitałowych, przejmowaniem firm, czyli wspomnianym podejściem strukturalnym.

Polska specyfika polega na łączeniu obu podejść oraz na zaangażowaniu w procesy prywatyzacyjne, które nigdzie na Zachodzie nie odbywają się w takim natężeniu.

Jak dalece Urząd Antymonopolowy angażuje się w procesy przekształceń własnościowych?

Artykuł 11 ustawy o przeciwdziałaniu praktykom monopolistycznym wymaga zgłoszenia do nas każdego połączenia przedsiębiorstw, każdego przekształcenia, bądź utworzenia podmiotu, który w momencie powstania mógłby zająć dominującą pozycję na rynku. Jest to dla nas bardzo uciążliwe. Twórcy ustawy sześć lat temu nie przewidzieli, że przekształcane będą zupełnie małe przedsiębiorstwa, które nie mogą marzyć o dominacji. Dlatego właśnie przygotowaliśmy projekt drugiej już nowelizacji naszej ustawy, wprowadzając pewien próg, poniżej którego można przekształcać przedsiębiorstwa bez notyfikowania tego w Urzędzie Antymonopolowym. Wtedy będziemy mieli więcej czasu dla tych naprawde dużych i „groźnych” firm.

Czy powszechna prywatyzacja przyniesie nowe zadania dla Urzędu Antymonopolowego?

Braliśmy aktywny udział w opracowywaniu ustawy o Narodowych Funduszach Inwestycyjnych i ich prywatyzacji. Chodziło nam przede wszystkim o to, żeby NFI nie miały charakteru branżowego, co czyniłoby z nich struktury podobne do dawnych zjednoczeń. Dlatego zapis ustawowy zabrania funduszom posiadania ponad 30% firm z jednej branży. Na zarzuty zwolenników „branżowości” odpowiadaliśmy, że w zarządzaniu finansowym dywersyfikacja sektorowa wcale nie przeszkadza, a przecież chcemy, żeby NFI wносиły

właśnie nowe techniki organizacyjne, a nie zajmowały się nadzorowaniem procesów produkcyjnych.

Jak ocenia Pani swoje uwikłanie w politykę?

Nie czuję się uwikłana w politykę. Od początku działania Urzędu przyjąłem zasadę pełnego pragmatyzmu. Robimy tylko to i aż to, do czego zobowiązuje nas ustawa. Porównujemy stan faktyczny ze stanem prawnym i w związku z tym jesteśmy bardzo odporni na presję polityczną.

Jaka jest skuteczność działań Urzędu?

Urząd Antymonopolowy w Polsce jest agendą rządową (w przeciwieństwie np. do Węgier, gdzie podporządkowany jest parlamentowi). Ułatwia to kontakty z ministrami, którzy nie tylko pełnią rolę organów założycielskich dla firm, którymi się zajmujemy, ale także regulują działania niektórych naturalnych monopolistów. Na przykład minister łączności może wyznaczać maksymalne taryfy dla Telekomunikacji Polskiej S.A.

My działamy — z upoważnienia ustawy — w przypadkach jednostkowych. Kiedy wpływa do nas wniosek, podejmujemy określone działania analityczne, a następnie wydajemy decyzję. Tych decyzji powinniśmy wydać niekiedy kilka tysięcy, bo praktyki monopolistyczne występują bardzo powszechnie — jeden monopolista może „narazić się” prawie całemu społeczeństwu. Przykładem może być nieprawidłowe rozliczanie społecznych komitetów telefonizacji kraju, spory z sektorem energetycznym itp.

Jeżeli problem nie zostaje rozwiązany w wyniku naszych jednostkowych interwencji, wtedy włączamy się do prac legislacyjnych. Obecnie np. uczestniczymy w konstruowaniu prawa energetycznego. Prace nad nim trwają już od dwóch lat. Lobby energetyczne ciągle wynajduje jakieś dodatkowe argumenty, które świadczą o niemożności wprowadzenia jakichkolwiek zmian. Uczestnicząc w projektach restrukturyzacji sektorowej hutnictwa, przemysłu

węglowego, rafinerii i dystrybucji paliw, bronimy zawsze zasady wolnej konkurencji, albo staramy się stworzyć takie warunki, żeby w przyszłości konkurencja na danym rynku była możliwa.

Skuteczność mierzona liczbą wydanych i uprawomocnionych decyzji jest bardzo wysoka. W 2/3 przypadków odwołań od naszych decyzji, Sąd Antymonopolowy uwzględnił nasze argumenty, co jest nawet lepszym wynikiem niż mają moi koledzy w Niemczech i USA.

Ale to nie wszystko — działamy także bezdecyzyjnie. Na 300 decyzji o stosowaniu praktyk monopolistycznych przypada około 150 tzw. rozpraw administracyjnych. Często zdarza się bowiem, że strony „obiektywnie” mogą się porozumieć, dlatego, że np. producent ma przewagę jako monopolista, a odbiorca ma przewagę kontraktową, bo jest głównym klientem producenta. Tymczasem toczą ze sobą zażarty spór i dopiero podczas rozprawy administracyjnej, która polega na tym, że strony rozmawiają ze sobą i toczą normalne negocjacje, okazuje się, że problem można rozwiązać z obopólnym pożytkiem. Nasza rola w tej procedurze polega często na tłumaczeniu stronom, o co im naprawdę chodzi. Jest to rola edukacyjno-translatorska, a po trosze i policyjna, bo sadzamy monopolistów do rozmowy, której z własnej woli w ogóle by nie podjęli. Dotyczy to w szczególności zakładów energetycznych, które niemiłosiernie wykorzystują swoją pozycję naturalnego monopolisty.

Na świecie, zwłaszcza w Wielkiej Brytanii, przyjmuje się taką taktykę wobec monopolistów, że zezwolenie na podnoszenie cen obejmuje stopę inflacji pomniejszoną o jakiś „x”. To może być 0,5% czy 7% — i tutaj trzeba podejmować bardzo trudne decyzje bardziej polityczne niż ekonomiczne. My natomiast, ponieważ inflacja powinna zmieścić się w granicach 34-36%, uznaliśmy, że 30% jest dopuszczalnym wskaźnikiem wzrostu ceny. Takie rozwiązanie przyjęliśmy w lipcowej decyzji wobec zamiaru podwyższenia opłat przez Telekomunikację Polską S.A.

Czy występująca na świecie tendencja do łączenia się firm ma swoje odbicie w procesach zachodzących w Polsce?

To jest zupełnie inny proces. Tam duże firmy powstają dlatego, że poradziły sobie na wolnym rynku. Jeśli więc powstaje potężny organizm gospodarczy, to znaczy, że „przebił” się przez twarde wymagania konkurencji. U nas na razie występuje tendencja odwrotna: broni się złych firm, które nie mogą istnieć inaczej niż na silnie chronionym rynku. Zamiast więc promować silnych, promujemy słabych — kosztem własnej kieszeni. Tamte firmy maksymalizują zysk, nasze maksymalizują zatrudnienie; tam liczy się ekspansja, u nas przetrwanie — logika działania jest całkowicie odwrotna, dlatego te analogie są jedynie powierzchowne.

Zasadniczo, w miarę postępującej koncentracji produkcji na rynkach krajowych, należy otwierać rynki na konkurencję zewnętrzną. Na Zachodzie wynika to z konieczności ochrony klienta przed praktykami monopolistycznymi w wydaniu krajowego producenta, u nas natomiast stanowi jedyną metodę zmuszenia producentów do aktywności, której krajowi klienci nie potrafią wymusić — właśnie z powodu nadmiernej, a wynikającej z pozaekonomicznych przesłanek, koncentracji produkcji.

W Stanach Zjednoczonych swego czasu zgoda biznesu na ostre regulacje antytrustowe uwarunkowana była silnym protekcjonizmem w handlu zagranicznym. U nas proponuje się protekcjonizm plus brak regulacji antymonopolowych, co byłoby zabójcze dla gospodarki. W byłej NRD wielkie koncerny, które wytwarzały niejednokrotnie po kilka procent dochodu narodowego, po włączeniu do EWG po prostu przestały istnieć. Taki sam los czekałby w moim przekonaniu polskich „potentatów”. Polskie przedsiębiorstwa są wielkie nie dlatego, że są dobre, a dlatego, że Biuro Polityczne podjęło kiedyś taką decyzję.

Jak wygląda Polska na tle innych państw wychodzących z komunizmu?

Porównywanie naszej sytuacji ma sens jedynie w odniesieniu do Czworokąta Wyszehradzkiego. Jesteśmy na czele przemian własnościowych, rozwój konkurencji u nas przebiega szybciej. W szczegółowych danych dotyczących rozmaitych branż wygląda to różnie, ale generalne jakościowe wskaźniki świadczą o naszej przewadze.

Czy otwieranie rynków w ramach Czworokąta może mieć wpływ na zwalczanie praktyk monopolistycznych w naszych krajach?

Na pewno otwarciu tak dużego rynku dałoby silny impuls konkurencyjności, jednak w praktyce stosunek poszczególnych państw do ochrony własnego podwórka jest nacechowany daleko posuniętą ostrożnością. Obniżanie barier wcale nie jest takie łatwe.

Czy polscy producenci — nie tylko monopolisci — czują na plecach oddech EWG? Czy raczej należy się w przyszłości spodziewać takiego scenariusza jak w NRD?

Terapia szokowa zastosowana w 1990 roku pokazała, co to jest konkurencja i wolny rynek. Było to absolutnie konieczne i właściwie dopiero teraz widać dlaczego. Procesy gospodarcze w skali całego kraju są długotrwałe i jeśli już teraz, po czterech latach, widać efekty, to znaczy, że tamta decyzja była słuszna. Efekty są takie, że przedsiębiorstwa, to znaczy zarówno menedżment jak i pracownicy, coraz częściej zdają sobie sprawę, że za ich kłopoty ze zbytem nie odpowiada rząd ani Urząd. Powstaje przekonanie, że trudności są wynikiem obiektywnych faktów: nietrafionej produkcji, zbyt wysokich kosztów, braku marketingu itd. Odpowiedzialność finansowa i odpowiedzialność za istnienie firmy powoli dociera do świadomości ludzi, którzy kiedyś uważali prawo do pracy za świadczenie społeczne.

Powrót do takich mrzonek byłby bardzo niebezpieczny.

Dziękuję za rozmowę.

Rozmawiał Dariusz Teresiński

Dariusz Teresiński

Dylemat racjonalnego więźnia

Filozofów i rozmaitych innych myślicieli od dawna dręczy pytanie: dlaczego człowiek bywa altruistą? Dlaczego jest egoistą — wiadomo: ma w tym interes — i to go usprawiedliwia, albo przynajmniej tłumaczy. Dlaczego jednak czasami działa tak, że chciałoby się mu zafundować nie tylko pierwszą dużą literę, ale całego potraktować wersalikami?

Druga strona tego samego zagadnienia, to kłopoty Federalnej Komisji Handlu z przypadkami praktyk monopolistycznych na amerykańskim rynku, w których w żaden sposób nie można stwierdzić zmywy partnerów.

Wspólnym mianownikiem obu sytuacji jest fakt, że świadcząc komuś bezinteresowną przysługę, najczęściej bardzo zdecydowanie szkodzimy komuś innemu. Żołnierz, który wysadził się w bunkrze blokując drogę nieprzyjacielowi, jest być może przez obie strony traktowany jako bohater, ale przysłużył się tylko jednej, a drugiej tym bardziej zaszkodził. Dwie linie lotnicze, które po latach walki per fas et nefas zniecacka przestają odbierać sobie pasażerów poprzez obniżki cen biletów, względem siebie zachowują się elegancko, ale dzieje się to ze szkodą dla ich klientów.

Do wyjaśnienia fenomenu nieegoistycznych zachowań ludzkich służy m.in. teoria racjonalnego wyboru, która — w dużym skrócie — przekonuje, że człowiek jest z natury istotą merkantylną, a tylko skomplikowany charakter zależności pomiędzy działaniami i ich skutkami powoduje, że czasem wydajemy się — sobie i innym — altruistami. Założenie racjonalności jest o tyle sensowne, że bez niego wszelka analiza staje się niemożliwa: jeśli przyjąć model człowieka postępującego w sposób przypadkowy, wtedy nie da się zbudować żadnego spójnego modelu zachowań. Racjonalność, jako podstawa decyzyjna, jest oczywiście tylko jednym z wielu możliwych paradygmatów, a wybiera się ją, ponieważ jest najmniej kontrowersyjna i nie tak uwikłana w mętne psychologizmy jak np. motywacja religijna. Poza tym racjonalność podlega zasadniczo dwuwartościowej logice i daje się skwantyfikować, co pozwala na matematyczną obróbkę rozmaitych modeli.

Najprostszy model relacji pomiędzy osobnikami A i B składa się z czterech pól, które powstają z kombinacji współpracy C (cooperation) i braku współpracy D (defection). Partnerzy są jednakowo rozumni i mają taką samą wiedzę o sobie i świecie zewnętrznym. W podręcznikowym przykładzie są to dwaj aresztanci, zatrzymani z związku ze „skokiem”, w którym oczywiście brali udział, ale prokurator nie ma na to żadnych dowodów. Jeśli więc nie przyznają się do winy i żaden z nich nie obciąży kolegi, to obaj po miesiącu wyjdą na wolność. Ten, który „wysypie” partnera wyjdzie natychmiast, zostawiając kolegę w celi na lat dziesięć. Jeśli obaj się „zakapują” — spędzą za kratkami po osiem lat.

W postaci graficznej wygląda to tak:

		A:	
		C	D
B:	C	119	120
	D	0	24
		120	24

Górna połowa każdego kwadratu opisuje „zysk” gracza A, mierzony miesiącami, których nie spędzi w więzieniu, jeśli jego współpraca (C) lub odmowa współpracy (D) natrafi na współpracę lub odmowę współpracy partnera B. Dolne połowki odnoszą się do gracza B. Gołym okiem widać, że dla obu najlepsza byłaby sytuacja CC. Ponieważ jednak żaden nie jest pewien reakcji drugiego, więc żeby się zabezpieczyć przed CD (czyli żeby nie wyjść na frajera) każdy z nich podejmie decyzję D. Widzimy zatem, że stabilna jest pozycja DD — najmniej korzystna, ale trudna do uniknięcia.

Przykład może wydawać się wydumany i niezyciowy, bo przecież środowiska przestępcze słyną z solidarności, czego refleksem może być fakt, że dwa powszechnie znane słowa dialektu sycylijskiego to: mafia i omerta, czyli właśnie zasada milczenia.

Model ten nabiera życia, jeśli wyposażyć go w dodatkowy wymiar — czas. Czynnikiem czasu, a więc powtarzalność sytuacji, powoduje, że

analiza staje się ciekawsza. Jeśli spotkania powtarzają się, a partnerów jest wielu, wtedy zaczynamy mieć do czynienia ze strategiami. Omerta jawi się zatem jako strategia „zawsze C”, jeśli mamy do czynienia z „przyjaciółmi przyjaciół”, oraz „zawsze D” w pozostałych przypadkach.

Z symulacji komputerowych (przeprowadzonych na zupełnie niemafijnym użytek) wynika, że istnieje strategia, która gromadzi maksymalną ilość punktów w grach opartych na dylemacie więźnia. Przy spełnieniu pewnych warunków, strategia Tit for Tat (TFT, T4T) czyli wet za wet, najrzadziej przegrywa i najczęściej wygrywa. Warunki są dość ostre, ale żadna inna strategia nie wygrywa w warunkach ostrzejszych. Żeby T4T wygrywało, trzeba, żeby osobników grających tą strategią było więcej niż 50% oraz żeby prawdopodobieństwo następnego spotkania było możliwe bliskie 1. W strategii T4T w następnym spotkaniu odpowiada się tym, co nas spotkało przy poprzedniej okazji. Jest to strategia prosta, więc łatwa do zrozumienia (i zastosowania!) dla partnerów, a także zniechęcająca do niesolidności.

Dylemat więźnia i wynikające zeń strategie mają zastosowanie do opisu sytuacji całkowicie niekryminalnych, takich jak ruch drogowy, stosunki gospodarce z wieloma partnerami (czyli wolny rynek), rozwiązywanie konfliktów rodzinnych, wychowywanie dzieci itp. Kiedy trzeba ustępować miejsca na lewym pasie szybszemu w imię wartości wyższej, jaką jest płynność ruchu na autostradzie, wtedy w spolegliwych skądinąd kierowcach budzi się pies ogrodnika. Ale bywają i sytuacje nieambicjonalne: przed skrzyżowaniem można być pierwszym na prawym pasie (i zablokować możliwość skrętu w prawo następnym samochodem) albo trzecim na lewym (i utknąć za chcącym skręcić w lewo). Płynność ruchu bardziej elegancko jest wyjaśnić jako pozycję CC w tabeli dylematu więźnia niż w kategoriach ogólnonarodowego bilansu paliwowo-energetycznego. W interesach, w życiu rodzinnym, na drodze i w zatłoczonym tramwaju T4T jest strategią — ograniczonego, ale jednak — zaufania.

Waldemar Rzońca

Działalność gospodarcza w RFN

Przepisy prawa o działalności gospodarczej w RFN (*Gewerbetätigkeit*) są zasadniczo uregulowane w trzech ustawach: w Ustawie Przemysłowej (*Gewerbeordnung*) z dnia 1 stycznia 1987 r. w Ustawie o Rzemiośle (*Handwerksordnung*) z dnia 28 grudnia 1965 r., oraz w Ustawie o Restauracjach (*Gaststättengesetz*) z dnia 16 grudnia 1986 r. Podstawowym aktem prawnym jest Ustawa Przemysłowa, której pierwszą wersję wydano w r. 1869 i której przepisy w znacznej części są do dziś obowiązujące. Jest to najstarsza ustawa o charakterze publiczno-prawnym obowiązująca w dniu dzisiejszym w RFN [2, s. 11]. Jej istotnym niedociągnięciem jest to, że nie definiuje ona podstawowego pojęcia, będącego przedmiotem ustawy, a mianowicie pojęcia „*Gewerbe*”. W słownikach niemiecko-polskich słowo *Gewerbe* jest tłumaczone jako: zawód, zajęcie, sposób zarobkowania, proceder, rzemiosło, przemysł lub też jako działalność zarobkowa (handlowa, rzemieślnicza, przemysłowa itp.). W prawniczej literaturze niemieckiej pojęcie „*Gewerbe*” definiuje się na ogół jako działalność spełniająca następujące warunki [5, s. 37]:

- Musi to być **samodzielna** działalność **prywatna**. (...)
- Działalność ta musi być **przewidziana na dłuższy czas i prowadzona planowo**. (...)
- Musi być prowadzona **profesjonalnie w celu osiągnięcia zysku**.

W pierwszym punkcie chodzi o samodzielność prawną. Niesamodzielnym jest przede wszystkim ten, kto pracuje w ramach stosunku pracy.

Warunek drugi pozostawia poza zakresem definicji zarówno działania jednorazowe, jak i prowadzenie interesów czysto przypadkowych. Czas trwania działalności nie dotyczy czasu rzeczywistego, lecz czasu zamierzonego. Ogłoszenie upadłości przedsiębiorstwa po dwóch tygodniach od chwili jego uruchomienia

nie podważa wcale faktu, iż właściciel prowadził działalność zaliczoną do „*Gewerbe*”. Ponadto, działalność ta nie musi być zamierzona na czas nieograniczony. Może to być np. działalność sezonowa lub przewidziana na jeszcze krótszy okres.

W przypadku warunku trzeciego definicja obejmuje działalność gospodarczą we właściwym znaczeniu tego słowa. Nie jest przy tym istotne, czy działalność ta jest (była) w rzeczywistości prowadzona z powodzeniem. Poza zakresem definicji znajduje się zatem między innymi działalność czysto charytatywna, hobby, działalność amatorska, działalność prowadzona w ramach tzw. wolnych zawodów oraz zarządzanie własnym majątkiem czy własnymi nieruchomościami.

Nieco prostszą na praktyczny użytek definicję pojęcia „*Gewerbe*” znaleźć można w pracy [4]: „*Gewerbe* w sensie Ustawy Przemysłowej (*Gewerbeordnung*) jest to każda, ogólnie nie zabroniona, przewidziana na pewien czas i ukierunkowana na osiągnięcie zysku, samodzielna działalność o charakterze gospodarczym, z wyjątkiem: pozyskiwania dóbr bezpośrednio z natury (*Urproduktion*), wykonywania wolnych zawodów oraz samego tylko zarządzania własnym majątkiem”. Jako pozyskiwanie dóbr bezpośrednio z natury rozumie się [3, s. 34]: rolnictwo, leśnictwo, rybołówstwo oraz górnictwo. Do wolnych zawodów zalicza się te zawody (wykonywane samodzielnie, a nie np. w ramach spółki z ograniczoną odpowiedzialnością), które polegają na prowadzeniu działalności naukowej, artystycznej lub pisarskiej oraz te, w ramach których świadczy się usługi „wyższego rodzaju” [4] i [5]. Należą do nich:

- ▲ zawody związane ze służbą zdrowia (np. lekarz),
- ▲ doradcy: gospodarczy, podatkowi, z zakresu prawa,
- ▲ zawody wywodzące się z nauk

techniczno-przyrodniczych (np. architekt, inżynier),

- ▲ zawody pedagogiczne i humanistyczne (nauczyciel, psycholog),
- ▲ zawody publicystyczne oraz artystyczne (dziennikarz, projektant).

Granica pomiędzy wolnym zawodem, a działalnością określaną jako „*Gewerbe*” jest w wielu przypadkach bardzo płynna. Kwalifikacja danej działalności do jednej z tych grup odbywa się często indywidualnie, po dokładnym zbadaniu jej cech.

W kontekście powyższych uwag pojęcie „*Gewerbe*” można przetłumaczyć jako „działalność gospodarcza”. Konsekwentnie należałoby zatem słowo *Gewerbeordnung* przetłumaczyć jako *Ustawa o działalności gospodarczej*. Znacznie bardziej rozpowszechniło się jednak tłumaczenie: Ustawa przemysłowa.

W Ustawie Przemysłowej wyróżnia się trzy następujące rodzaje działalności gospodarczej:

■ **Stacjonarna działalność gospodarcza** (*stehendes Gewerbe*), prowadzona w stałym miejscu (*Niederlassung*) lub kierowana z tego miejsca. Przykładem może być sklep. Prowadzenie działalności stacjonarnej nie wymaga na ogół specjalnych zezwoleń. Do wyjątków należą między innymi: prowadzenie restauracji, prowadzenie działalności rzemieślniczej oraz handel niektórymi artykułami.

■ **Obwoźna działalność gospodarcza** (*Reisegewerbe*), prowadzona bez stałej siedziby lub poza stałą siedzibą. Przykładem jest sprzedaż na straganach lub sprzedaż w domu. Prowadzenie działalności obwoźnej wymaga prawie zawsze odpowiedniego zezwolenia – tzw. karty obwoźnej działalności gospodarczej (*Reisegewerbekarte*), wydawanej przez odpowiednie władze (*Gewerbebehörde*). Zezwolenie nie jest wymagane w przypadku prowadzenia sprzedaży własnych produktów rolnych oraz leśnych, a także w przypadku sprzedaży książek na drogach pub-

licznych. Niektóre towary nie mogą być w ogóle sprzedawane w ramach obwoźnej działalności gospodarczej. Przykładem jest biżuteria z metali szlachetnych (z wyjątkiem biżuterii posrebrzanej). Podobnie – niedopuszczalne jest świadczenie pewnych usług: np. usługi fryzjerskie mogą być wykonywane tylko wtedy, gdy spełniony jest warunek wpisania właściciela do rejestru rzemieślniczego.

■ **Obrót rynkowy** (*Marktverkehr*), odbywający się na ustalonych przez odpowiednie władze targowiskach, jarmarkach (np. podczas świąt ludowych), na targach oraz wystawach. Prowadzenie działalności w ramach tego obrotu jest w dużym stopniu wolne od ograniczeń dotyczących działalności stacjonarnej i obwoźnej. Wynika to stąd, iż w obrocie rynkowym panuje zasada wolnego rynku. Powyższe uwagi dotyczą jednakże tylko tych targowisk, targów czy wystaw, które zostały uznane (wyznaczone) przez odpowiednie władze. W przypadku targowisk prywatnych, ich uczestnicy są traktowani tak, jak osoby prowadzące obwoźną działalność gospodarczą.

Zgodnie z podstawową zasadą wolności prowadzenia działalności gospodarczej (*Grundsatz der Gewerbefreiheit*), zapisaną w par. 1 Ustawy Przemysłowej: „Prowadzenie działalności gospodarczej jest dozwolone każdemu, o ile w niniejszej Ustawie nie przewidziano ograniczeń lub wyjątków” [2, s. 18]. Generalnie, działalność gospodarczą może prowadzić każda osoba fizyczna oraz prawna. Obcokrajowcy spoza EWG muszą się jednak liczyć z koniecznością uzyskania zezwolenia na pobyt w RFN (Ustawa o obcokrajowcach z dnia 28 kwietnia 1965 r.) oraz – na ogół – z koniecznością uzyskania zezwolenia na pracę (zezwole nie na pracę nie jest np. wymagane w przypadku prowadzenia działalności gospodarczej we własnym imieniu). Pozostałe ograniczenia w prowadzeniu działalności gospodarczej w Niemczech wynikają głównie z ochrony społeczeństwa przed niepożądanymi skutkami tej działalności. Z tego powodu przedsiębiorstwa, w których prowadzi się działal-

ność gospodarczą są na ogół lokalizowane na specjalnie do tego celu wyznaczonych terenach (*Gewerbegebiete*). Ponadto, prowadzenie niektórych rodzajów działalności gospodarczej wymaga uzyskania specjalnych zezwoleń, które otrzymuje się po spełnieniu określonych warunków. Do jeszcze innych ograniczeń należą te, które wynikają z bezpieczeństwa użytkowania określonych urządzeń (kotły parowe, zbiorniki ciśnieniowe itp.) – par. 24 Ustawy Przemysłowej oraz z przepisów ochrony środowiska, zawartych w Ustawie z dnia 14 maja 1990 r. (*Bundes-Immissionsschutzgesetz*). Ustawa Przemysłowa zawiera także klauzulę, zgodnie z którą należy zabronić prowadzenia działalności gospodarczej osobie niewiarygodnej (*unzuverlässige Person*), jeżeli wymaga tego dobro ogółu lub ochrona ludzi zatrudnionych w przedsiębiorstwie prowadzonym dotychczas przez taką osobę.

Specjalnych zezwoleń na prowadzenie działalności gospodarczej wymaga między innymi:

- Prowadzenie prywatnych szpitali, działalności maklerskiej, salonów gry.
- Handel detaliczny lekarstwami znajdującymi się w wolnej sprzedaży, handel mlekiem oraz siekanym mięsem.
- Prowadzenie restauracji.
- Prowadzenie zakładu rzemieślniczego.

Spośród wyżej wymienionych, szerzej zostaną omówione warunki prowadzenia działalności rzemieślniczej w RFN. Wybór ten został podyktowany faktem, że wiele polskich przedsiębiorstw próbujących działać w Niemczech napotyka poważne trudności ze strony tamtejszych izb rzemieślniczych. Powyższa uwaga dotyczy w szczególności przedsiębiorstw budowlanych, realizujących w Niemczech umowy o dzieło. Przepisy prawne dotyczące rzemiosła określa Ustawa o Rzemiośle z dnia 2 grudnia 1965 r. (*Handwerksordnung*). W dodatku A do tej Ustawy znajduje się lista 125 zawodów podzielonych na 7 grup, które zaliczane są do rzemiosła [1] i [2]. Poszczególne grupy obejmują zawody z następujących dziedzin:

- ▲ budownictwo,
- ▲ obróbka metali,
- ▲ obróbka drewna,
- ▲ ubrania, tekstylia,
- ▲ żywność,
- ▲ ochrona zdrowia, higiena, chemia,
- ▲ obróbka szkła, papieru, ceramiki oraz inne dziedziny.

Granica pomiędzy rzemiosłem, a przemysłem – przynajmniej w przypadku niektórych dziedzin – nie jest jednoznaczna. Należy do nich między innymi budownictwo. Z rozmów przeprowadzonych w izbach rzemieślniczych oraz izbach przemysłowo-handlowych (Aurich, Münster, Emden, Hannover) wynika, że przypadki wątpliwe rozstrzyga się indywidualnie na podstawie następujących kryteriów:

- przedmiot działalności przedsiębiorstwa (w szczególności),
- rodzaj i wartość posiadanych maszyn i urządzeń,
- liczba zatrudnionych.

Największe rozbieżności panują w przypadku liczby zatrudnionych. W Izbie Rzemieślniczej w Münster stwierdzono, że do przepisów przemysłowych można zaliczyć przedsiębiorstwa budowlane zatrudniające powyżej 150 osób, natomiast w Izbie Rzemieślniczej w Hanowerze liczbę tę określono na kilkaset (400-500).

W pracy [4] stwierdza się, że przedsiębiorstwa przemysłowe to takie przedsiębiorstwa, w których:

- w dużym stopniu pracuje się z wykorzystaniem technicznych środków pomocniczych,
- w procesie wytwarzania ma miejsce podział pracy i specjalizacja,
- produkty przeznaczone są dla anonimowego odbiorcy.

O przemysłowym charakterze przedsiębiorstwa świadczy ponadto jego odpowiednia wielkość.

Za rzemiosłem przemawiają natomiast: indywidualne, pojedyncze świadczenia, praca na zamówienie, przejrzystość działania przedsiębiorstwa oraz praca właściciela w tym przedsiębiorstwie. Konsekwencje zakwalifikowania danego zakładu do rzemiosła są na ogół dosyć kłopotliwe. Zgodnie bowiem z Ustawą o Rzemiośle, **stacjonarną działalność rzemieślniczą mogą uprawiać jedynie**

osoby oraz spółki wpisane do rejestru rzemieślniczego. Do rejestru tego może być wpisany ten, kto zdał odpowiedni egzamin mistrzowski (*Meisterprüfung*) lub ten, kto uzyskał specjalne zezwolenie (*Ausnahmegenehmigung*) na prowadzenie działalności rzemieślniczej. Zezwolenie to zastępuje praktycznie tytuł mistrzowski. Warunki wpisania do rejestru rzemieślniczego reguluje par. 7 Ustawy Rzemieślniczej. Istotniejsze z nich podano poniżej.

Do rejestru rzemieślniczego może zostać wpisana:

■ Osoba, która zdała egzamin mistrzowski w zawodzie, który będzie uprawiać.

■ Osoba, która zdała egzamin mistrzowski w zawodzie spokrewnionym z zawodem, który będzie uprawiać; listę zawodów spokrewnionych określa Rozporządzenie o Zawodach Spokrewnionych z dnia 18 grudnia 1968 r. (*Verordnung über verwandte Handwerke*).

■ Osoba, która spełnia trzy niżej wymienione warunki:

● ukończyła studia inżynierskie w niemieckiej państwowej (lub uznanej przez państwo) wyższej szkole naukowej (*wissenschaftliche Hochschule*) względnie w wyższej szkole technicznej (*Fachhochschule*),

● kierunek ukończonych studiów odpowiada działalności rzemieślniczej, którą dana osoba ma zamiar prowadzić,

● osoba udowodni, że odbyła 3-letnią praktykę (nauka lub inna praktyka) w zawodzie, który ma zamiar uprawiać lub w zawodzie spokrewnionym.

■ Osoba, która uzyskała specjalne zezwolenie zgodnie z par. 8 lub par. 9 Ustawy o Rzemiośle, na wykonywanie zawodu, który zamierza uprawiać lub na wykonywanie zawodu spokrewnionego. Par. 8 reguluje tryb uzyskiwania zezwoleń specjalnych przez obywateli RFN oraz obywateli spoza EWG, natomiast par. 9 – przez obywateli państw EWG. Zgodnie z par. 8, aby uzyskać zezwolenie, muszą być spełnione następujące warunki:

● musi istnieć wyjątkowy powód do wydania zezwolenia specjalnego. Powód taki istnieje wtedy, gdy

złożenie egzaminu mistrzowskiego oznaczałoby dla wnioskodawcy obciążenie ponad siły (*unzumutbare Belastung*) oraz gdy wnioskodawca nie ponosi osobiście winy za to, że dotychczas nie składał jeszcze egzaminu mistrzowskiego,

● są dowody na to, że wnioskodawca posiada niezbędne wiadomości oraz umiejętności praktyczne do samodzielnego wykonywania rzemiosła, względnie tej części rzemiosła, którą określono we wniosku o zezwolenie specjalne.

■ Spółka osobowa (spółka prawa cywilnego, spółka osobowa, spółka komandytowa), jeżeli jeden z osobiście odpowiedzialnych wspólników spełnia jeden z ww. warunków i jest w spółce odpowiedzialny za prowadzenie spraw technicznych.

■ Osoba prawna (np. spółka z ograniczoną odpowiedzialnością) wtedy, gdy prowadzona przez nią działalność rzemieślnicza kierowana jest w sposób odpowiedzialny przez zarządcę (*Betriebsleiter*) uprawnionego do wpisania go do rejestru rzemieślniczego.

■ Właściciel rzemieślniczego zakładu pomocniczego, jeżeli część zakładu zajmująca się działalnością rzemieślniczą prowadzona jest w sposób odpowiedzialny przez zarządcę, który jest uprawniony do wpisania go do rejestru rzemieślniczego.

Jeżeli zakład prowadzi działalność mieszaną, tj. rzemieślniczą oraz inną, to wpis do rejestru rzemieślniczego obowiązuje tylko wtedy, gdy działalność rzemieślnicza stanowi istotną część całości działalności.

Za prowadzenie rzemieślniczej działalności gospodarczej bez wymaganego ustawą wpisu do rejestru rzemieślniczego grożą kary wynikające zarówno z Ustawy Przemysłowej (*Gewerbeordnung*), jak i z Ustawy o Rzemiośle (*Handwerksordnung*). Ponadto dalsze prowadzenie takiej działalności zostaje przez kompetentne władze wstrzymane. Rozpoczęcie działalności gospodarczej w Niemczech wymaga – poza uzyskaniem niezbędnych zezwoleń – dopełnienia następujących formalności meldunkowych:

● Zameldowanie działalności gos-

podarczej we właściwym urzędzie miasta/gminy (par. 14 Ustawy Przemysłowej). W ciągu trzech dni urząd potwierdza na piśmie otrzymanie zgłoszenia odpowiednim zaświadczeniem (*Gewerbeschein*), o fakcie zgłoszenia powiadamia inne urzędy (w tym: urząd finansowy, izbę rzemieślniczą, izbę przemysłowo-handlową). W zaświadczeniu nie ma informacji o tym, czy przedsiębiorstwo jest uprawnione do prowadzenia działalności gospodarczej. Działalność można rozpocząć dopiero po uzyskaniu wszystkich wymaganych zezwoleń (np. zezwolenie na prowadzenie restauracji czy też wciągnięcie do rejestru rzemieślniczego).

● W przypadku kupców pełnych (*Vollkaufleute*) – zameldowanie w sądzie okręgowym (*Amtsgericht*), w celu wpisania ich do rejestru handlowego (par. 14 Kodeksu Handlowego).

● Zarejestrowanie w urzędzie finansowym (par. 138 Przepisów Podatkowych (*Abgabenordnung*)).

● Zgodnie z paragrafami 659 oraz 661 Federalnej Ustawy o Ubezpieczeniach (*Reichsversicherungsordnung*) przedsiębiorstwo musi zostać zarejestrowane w stowarzyszeniu zawodowym (*Berufsgenossenschaft*), w celu ubezpieczenia od następstw nieszczęśliwych wypadków.

● Działalność przedsiębiorstwa musi być zgłoszona w izbie rzemieślniczej lub w izbie przemysłowo-handlowej (zgodnie z rodzajem działalności).

Waldemar Rzońca

BIBLIOGRAFIA

[1] *Das Handwerks-Verzeichnis, Handwerkskammer für Ostfriesland*, 2. Auflage, BVS-Verlag für werbewirksame Publikationen, GmbH., Mainz, 1991.

[2] *Gewerbeordnung*, 24. Auflage, Deutscher Taschenbuch Verlag, dtv, München, 1991.

[3] GRILL W., REIP H., *Allgemeine Wirtschaftslehre*, 6. Auflage, Verlag: Gehlen, Bad Homburg vor der Höhe, 1985.

[4] HASSELMANN H., KIRSCH C., *Frauen gründen Unternehmen*, Niedersächsisches Frauenministerium, Hannover, 1992.

[5] ROTH G.H., *Handels- und Gesellschaftsrecht*, 2. Auflage, München: Vahlen, 1986.

Autor – dr inż. jest pracownikiem naukowym Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej.

Barbara Czarniawska-Joerges

Przekazywanie wiedzy — kto komu i dlaczego?

Wraz z innymi, budzącymi zdumienie wydarzeniami w Europie, obserwujemy zjawisko bez precedensu — dokonujący się transfer wiedzy z jednych światów myślowych do innych. Dwa znane przykłady to: przekazywanie wiedzy ekonomicznej z Zachodu na Wschód i z sektora prywatnego do publicznego¹⁾. Na razie wiemy więcej o tym drugim procesie, przypatrzmy się mu więc z nadzieją, że wnioski dotyczyć będą także tego pierwszego.

Omawiane zjawisko nie jest szczególnie europejskie. Sektor publiczny postawiono do kąta w wielu krajach, szczególnie w USA podczas kadencji Reagana. Raport Grace'a (1984) rozpoczyna się od założenia, że sektor prywatny jest o wiele bardziej efektywny niż publiczny i że tam właśnie gromadzona jest cała istotna wiedza, oraz że sektor publiczny i prywatny są wystarczająco podobne do siebie, by można było w sposób zasadniczy zmienić ten pierwszy za pomocą technik zapożyczonych z tego drugiego.

O jakim rodzaju wiedzy mówimy, gdy mamy na myśli wiedzę przydatną w sektorze publicznym? W dużym uproszczeniu, istnieją dwie grupy ludzi, które mogą pretendować do tego, że posiadły istotne zrozumienie problematyki zarządzania w tym sektorze: praktycy i teoretycy²⁾. Jest rzeczą oczywistą, że teoretyków uważa się za mających dużą wiedzę o przedmiocie swego teoretyzowania; to wiedza praktyków poddawana jest ciągłej krytyce. Chcę jednak zauważyć, że wiedza kadry kierowniczej sektora publicznego musi być o wiele bardziej skomplikowana niż kierowników z sektora prywatnego, a nawet niż „profesjonalnych” teoretyków.

Pierwsza część mojego stwierdzenia ma jako podstawę badania empiryczne przeprowadzone w wielu organizacjach administracji państwowej i gminnej. Nie tylko kierownicy z sektora publicznego sami uważają, że rzeczywistość, z którą mają do czynienia jest o wiele bar-

dziej skomplikowana i paradoksalna (często jest to przyczyną żartów i mówi się, że jest to rodzaj mechanizmu obronnego), ale to samo mówią ci (nieliczni) kierownicy z sektora prywatnego, którzy zmienili pracę i przeszli do sektora publicznego. Samo zróżnicowanie jest nieporównywalne. Grupa Axelsson-Johnson³⁾ jest prościutką organizacją w porównaniu z komuną Göteborga. Poza tym organizacje publiczne nie zajmują się tak prostymi sprawami, jak zysk i strata, lecz tak poważnymi problemami, jak życie, śmierć, starość, choroba — co przedsiębiorstwa czynią sporadycznie i na ogół tylko przez pomyłkę.

Jak to się jednak dzieje, że praktycy wiedzą więcej niż my, których praca polega na tym, by wiedzieć? Rzeczywistość, przynajmniej w Szwecji, jest podzielona według rewirów. Jest rzeczą całkowicie nie do pomyślenia, by badać to samo zjawisko z punktu widzenia różnych perspektyw tematycznych — każdy wie, co do kogo należy (ci, którzy nie wiedzą, uczą się szybko, kiedy występują o przyznanie środków na badania w „złym” obszarze tematycznym). Tradycyjnie wygląda to tak, że sektor publiczny badany był przez politologów (może z wyjątkiem sprawozdawczości finansowej), a zarządzanie zajmowało się badaniem, no właśnie, przedsiębiorstw sektora prywatnego. Specyficzna dla sektora publicznego wiedza organizacyjna pozostała czymś w rodzaju hobby dla samych praktyków — konsultanci i badacze mówili tylko o sek-

torze prywatnym, który skądinąd stał się swego rodzaju wzorcem teraz, ale nie był nim kiedyś. I łatwo można domyślić się, że to stawianie sobie sektora prywatnego za wzór kiedyś przeminie.

Jeśli praktycy wszystko wiedzą, do czego jesteśmy potrzebni my? Wiedza amatorska w sprofesjonalizowanym świecie ma swoje romantyczne strony, lecz wcześniej czy później zostanie zepchnięta na dalszy plan przez profesjonalizm. Poza tym są co najmniej dwa powody, które sprawiają, że zastosowanie wiedzy amatorskiej jest ograniczone. Pierwszy — to fakt, że tego rodzaju wiedza jest i musi pozostać lokalną; jest wręcz prywatna, gdyż jej posiadacze nie mają wielu możliwości wymiany doświadczeń (kierownik musi być ostrożny w kontaktach z kolegami na tym samym szczeblu, a szczególnie ostrożny w kontaktach z osobami będącymi wyżej w hierarchii).

Po drugie, wiedza amatorska ma tendencję do mieszania się z ignorancją. Jest to trochę skutek uboczny tego, że organizacje publiczne są tak bardzo otwarte na społeczeństwo — nie tylko wszystko może wypłynąć, ale także wszystko może wpłynąć do środka! Pomyślcie tylko o wszystkim, co prasa w wielu krajach pisze o swoim sektorze publicznym. Jakże konfundujące musi to być dla pracowników — szczególnie, jeśli chodzi o dobre rady, które mają wszyscy i na których nikt nie oszczędza i które właśnie dotyczą sektora publicznego!

Kundera chwali Flauberta za naj-

większy wynalazek XX wieku, za głupotę: „Oczywiście, także przed Flaubertem ludzie wiedzieli, że głupota istnieje, lecz była ona rozumiana nieco inaczej: – była rozumiana jako po prostu brak wiedzy, defekt dający się skorygować poprzez wykształcenie (...) nowoczesna głupota nie oznacza ignorancji, lecz bezmyślność idei otrzymanych” (tłum. M.K., „The Art of the Novel”, 1985). Głupota wynikająca z tego, że nie kwestionujemy wiedzy przekazywanej nam przez autorytety, twierdzi Kundera, jest nieuniknionym aspektem ludzkiej egzystencji. Lecz szczególnie dziś, gdy każdego dnia kąpiemy się w strumieniu „idei otrzymanych”, którym nie sposób się oprzeć, potrzebna jest niesłychana siła i wola, by zachować swoje własne myślenie.

I tu kryje się nasza rola, rola teoretyków – wspierać praktyków w budowie ich własnej lokalnej wiedzy, która ma być wzbogacana, a nie

zaśmiecana przez myśl i wiedzę innych. Być zarówno krytycznym, jak i konstruktywnym; uczyć się ciągle i opierać się ideologicznemu praniu mózgow; być dumnym ze swojej wiedzy bez potrzeby demonstrowania tego poczucia wyższości wobec tych, którzy wiedzą mniej. Czasy, kiedy wydawało nam się, że „wiemy lepiej”, zwłaszcza od tych, których zawód polega na wykonywaniu tego, o czym my snujemy refleksje, są na szczęście poza nami. Wiedza podróżuje we wszystkie strony – nie tylko z teorii do praktyki, ale również z praktyki do teorii.

Dla „Przeglądu Organizacji” tłumaczyła za zgodą Autorki

Monika Kostera

PRZYPISY

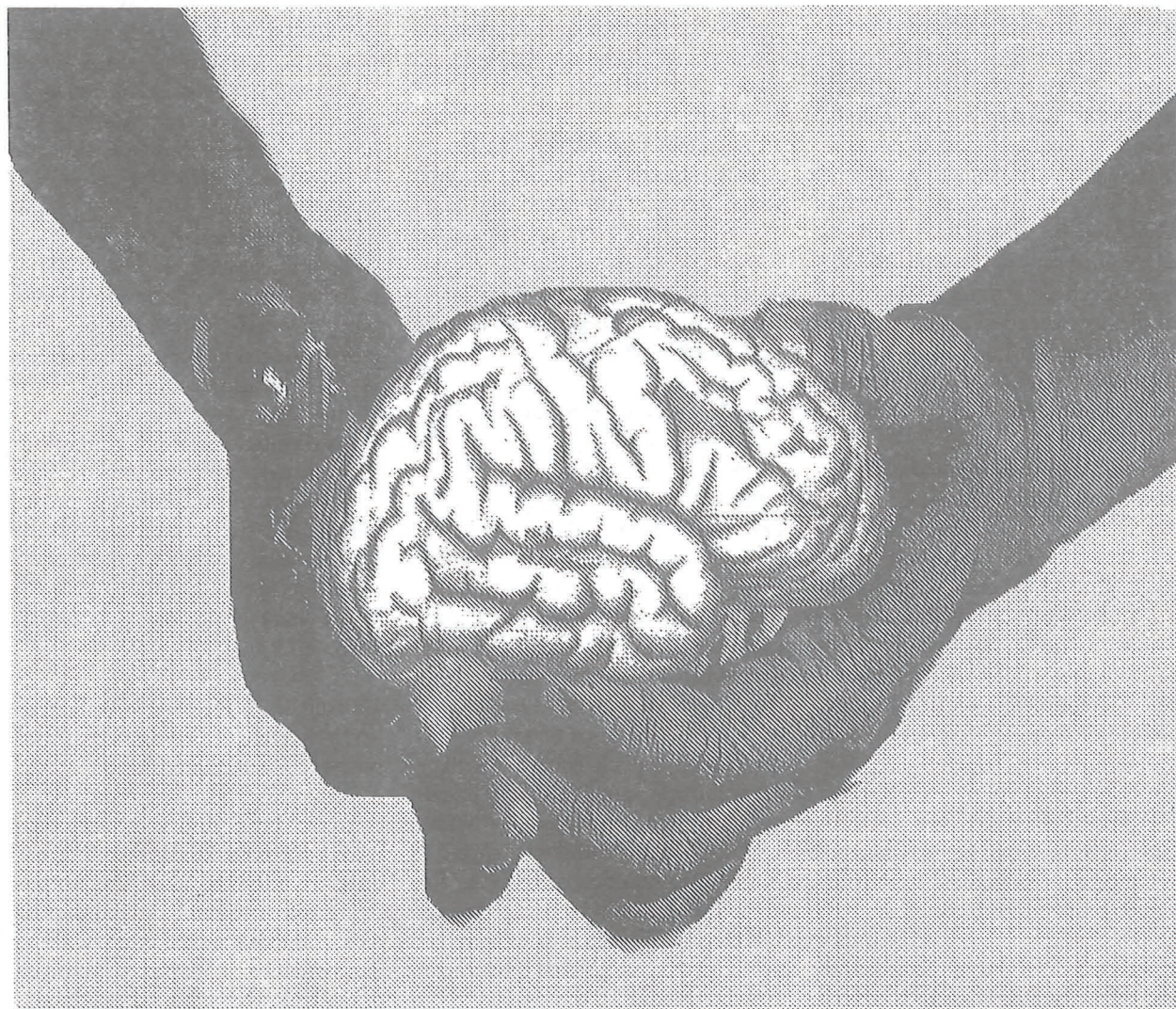
¹⁾ Należy podkreślić, że w naukach o zarządzaniu „sektor publiczny” oznacza znacznie więcej niż sama administracja państwowa. Należą tu władze lokalne

i regionalne, i wszystkie organizacje użyteczności publicznej finansowane z podatków, a nie prywatnego kapitału. Te same organizacje (np. sprzątanie śmieci) są w jednych krajach prywatne, a w innych publiczne.

²⁾ Za Howardem Beckerem (1950) pragnę przypomnieć Czytelnikowi, że „teoretyk” etymologicznie oznacza „tego, który podróżował, by zobaczyć inne ludy i obyczaje”. Do teoretyków zaliczyć można zatem konsultantów, badaczy i samych praktyków wówczas gdy teoretyzują na temat swojej pracy.

³⁾ Jedną z największych i najbardziej skomplikowanych grup przemysłowych w Szwecji [przyp. tłum.]

Prof. dr hab. Barbara Czarniawska-Joerges jest profesorem Uniwersytetu w Lund (Szwecja), autorką licznych publikacji, m.in. „The Three-Dimensional Organization” (Studentlitteratur, 1993), „Exploring Complex Organizations” (Sage, 1992), „Ideological Control in Nonideological Organizations” (Praeger, 1988) i jedną z najbardziej wybitnych przedstawicieli nauk organizacji i zarządzania (Business Administration) Europy Zachodniej.



Zmiany zależą od ludzi

Rozmowa z DEREKIEM F. ABELLEM,
profesorem w Międzynarodowym Instytucie Rozwoju Zarządzania, ekspertem UNDP.

Od kilku lat obserwuje Pan zmiany zachodzące w krajach będących przez pół wieku pod wpływem teorii zarządzania rodem ze Związku Radzieckiego. Teorii, które nie wytrzymały zderzenia z normalną gospodarką — wolnym rynkiem. Podczas poprzedniego pobytu w Polsce podjął Pan Profesor próbę sformułowania recepty na szybki rozwój zarządzania w Polsce.

Istotnie, pamiętam, iż główny nacisk położyłem na potrzebę szkolenia i doskonalenia pracujących menedżerów. To ich wiedza — a przede wszystkim umiejętności decydują o sukcesie gospodarczym kraju. Wspominałem o tym, że nauczanie w salach wykładowych, zwykle teoretyczne typu akademickiego, jest tylko jednym ze sposobów osiągnięcia celu. Ważniejszą rolę spełniać winno — znacznie trudniejsze w realizacji — szkolenie praktyczne, mianowicie kierowanie karierami zawodowymi, stopniowe zwiększanie zadań i odpowiedzialności ludzi kierujących gospodarką. Ważne są szkolenia wewnątrzzakładowe, umiejętne korzystanie z usług konsultingowych, oraz kontakty z partnerami zachodnimi.

Główna Pana rada brzmiała: szkolić i doskonalić kierowników.

Dokładnie tak. Aby menedżer mógł odnosić sukcesy w zarządzaniu, musi reprezentować nie tylko postawę twórczą, ale być przywódcą. Rola przywódcy wymaga strategicznego spojrzenia na firmę, umiejętności elastycznego zachowania się i dobierania właściwych ludzi, silnej motywacji, dyscypliny wewnętrznej i, wreszcie, pewności siebie. Osobnym zagadnieniem są rozwiązania systemowe — sprzyjające lub utrudniające pracę menedżera.

W latach 1989-1990 opracował Pan case'y trzech jugosłowiańskich i trzech

polskich przedsiębiorstw. Co może Pan dziś powiedzieć o przebiegających tam zmianach?

Ocena w dniu dzisiejszym wymaga ponownych badań. W tamtych czasach żadne z badanych przedsiębiorstw nie mogło się równać z firmami zachodnimi, takimi które można zakwalifikować jako doskonale spełniające standardy światowe, utrzymujące pozycję lidera na rynkach, w których działają. Jednakże żadnego z badanych przede mnie polskich przedsiębiorstw nie można uznać za zupełnie nieprzygotowane, to znacząco kwalifikujące się do zamknięcia. A to także dlatego, że w bliskiej przyszłości będą bardziej konkurencyjne na rynkach wschodnich, niż na rynkach zachodnich.

Przypomnę, że wśród badanych przedsiębiorstw były: Furnel International, Fabryka Rur i Kabli oraz Huta Częstochowa. Czy te przedsiębiorstwa różnią się od swoich zachodnich odpowiedników i jak w przyszłości powinny szukać płaszczyzny efektywnej rywalizacji?

Nawet w tych przedsiębiorstwach, które produkują wyroby porównywalne z zachodnimi, brakuje umiejętności wykorzystywania takich czynników pozaprodukcyjnych, jak: sposób dostarczania wyrobu klientowi, dysponowanie właściwą informacją, proponowanie towarzyszących usług przed, w trakcie i po sprzedaży. Przez lata uwaga skierowana była tylko na efekt produkcyjny; spowodowało to zepchnięcie na drugi plan innych równie ważnych czynników, o które dba się w przedsiębiorstwach zachodnich. Większość polskich produktów sprzedawana była przez pośredników — firmy handlowe. Nie było więc bezpośredniego kontaktu z klientem. Teraz to owocuje brakiem koniecznego doświadczenia.

Chce Pan powiedzieć, że brakuje tym przedsiębiorstwom umiejętności marketingowych?

Tak. Ocena podstawowych umiejętności zarządzania, w badanych przede mnie przedsiębiorstwach, ujawnia niedostatki w tej dziedzinie. Często brakuje jakichkolwiek mechanizmów wiążących rozwój produktu z potrzebami rynku. Wiele przedsiębiorstw nie ma komórek zajmujących się marketingiem czy sprzedażą. A jeśli już taka komórka istnieje, to występują tendencje do powołania scentralizowanego handlowego departamentu proponującego zróżnicowane usługi.

Moim zdaniem brak struktur marketingowych utrudnia rozwój nowych produktów, a także ich wytwarzanie. Opowiadano mi o tego typu trudnościach: jedno z badanych przedsiębiorstw chciało eksportować na rynek niemiecki wytłaczane mosiężne pręty, i mimo konkurencyjnej ceny nie udało się zebrać żadnych zamówień. Skontaktowano się z niemieckimi klientami, i wtedy wyjaśniło się, dlaczego korzystna oferta nie spotkała się z zainteresowaniem. Otóż niemieckie prasy do wytłaczania miały automatyczne podajniki, które wymagały prętów o ukośnie ściętych końcach; pręty obcięte prosto nie mogły być w nich stosowane. Drobną modyfikacja w procesie wytwarzania spowodowała natychmiastowy napływ niemieckich zamówień.

Okazuje się, że nie tylko brak najnowszych technologii działa na niekorzyść naszych przedsiębiorstw.

Także brak dobrych mechanizmów rachunku kosztów i kontroli, dość prymitywne podejście do zarządzania zasobami ludzkimi; różnica pomiędzy zarobkami wyższego kierownictwa i najniżej płatnych pracowników wydaje się zbyt mała.

W wielu przypadkach nadal kształtuje się w stosunku 1:2. Gospodarka zasobami ludzkimi sprowadza się do pobudzania zainteresowań korzyściami socjalnymi. Natomiast winna być powiązana z rozwojem kariery i aspiracjami jednostek, a to powinno być powiązane ze strategicznymi celami przedsiębiorstwa. Tak, jak to się dzieje na Zachodzie. Nieprawidłowe jest także to, że liczba zatrudnionych bywa w Polsce nawet o kilkadziesiąt procent wyższa, niż w podobnym przedsiębiorstwie na Zachodzie.

Jakie są zasadnicze różnice między polskimi, a zachodnimi przedsiębiorstwami?

Ryzykując uproszczenie, można to ująć w czterech punktach: po pierwsze — ogólna nieefektywność organizacyjna, po drugie — brak profesjonalnego zarządzania, po trzecie — brak rynkowego nastawienia i po czwarte — nieodpowiednie systemy pomiarów i kontroli.

A samo zarządzanie?

Profesjonalne zarządzanie jest jeszcze ciągle bardziej wyjątkiem niż regułą dla wielu — nie tylko polskich, ale i wschodnich — przedsiębiorstw. Myślę, że wynika to także z tego, że przez wiele lat przed rozpoczętymi reformami, kierowanie było traktowane jako funkcja administracyjna, a nie zawodowa. To rzutuje na stan dzisiejszy. Wydaje mi się zupełnie prawdopodobne, że o zmianach kierownictwa w wielu przedsiębiorstwach będą nie do końca decydowały umiejętności profesjonalne. Będzie to powodowało niestabilność topmenedżmentu. Może to być głównym zagrożeniem dla przyszłych reform ekonomicznych przedsiębiorstw. W skrajnych przypadkach może to doprowadzić do braku prawdziwych menedżerów na średnich szczeblach zarządzania.

Czy tworzą się zdaniem Pana Profesora warunki, które mogą zdopinguwać przedsiębiorstwa do sprawniejszego działania?

Dopingiem jest oczywiście fakt

surowości przeprowadzanych reform. Efektem wszystkich wrodzonych wad, o których mówiliśmy, (utrata dotychczasowych rynków zbytu, konsekwencji wynikających z przeprowadzanych reform) jest często utrata płynności finansowej, a w końcu bankructwo. Jedną z firm, którą zamierzałem badać, ogłosiła upadłość właśnie w trakcie mojej wizyty. Wiem, że wiele przedsiębiorstw stale jest zagrożonych utratą płynności finansowej, widmo bankructwa staje się dla nich realnym zagrożeniem. Dobrym przykładem ilustrującym tę tezę może być jugosłowiańska fabryka narzędzi, w której 85% wpływów ze sprzedaży w 1990 roku nie zostało ściągniętych, ponieważ głównym klientem tego przedsiębiorstwa byli partnerzy z byłego Związku Radzieckiego. Doszło nawet do tego, że nie można było dostarczyć prawie wykończonej fabryki, wartej około 123 milionów niemieckich marek, gdyż partner z dawnego ZSRR nie był w stanie nie tylko za nią zapłacić, ale nawet jej odebrać. Zresztą — jak mi powiedziano — kto inny zamawiał, kto inny płacił, a jeszcze kto inny miał instalować.

Myślę, że także liberalizacja importu każe się zastanowić nad celowością istnienia wielu firm, gdyż łatwo mogą zbankrutować. Przedsiębiorstwa — jak dzieci — muszą dorosnąć, aby konkurować na rynkach. Do tego jest potrzebny czas.

Ale sprawa płynności to nie tylko kwestia nieściągalnych należności.

Nie tylko. Brak płynności grozi każdemu rodzajowi działalności; jest to skutek nadmiernego inwestowania w zapasy i obrastania w nieściągalne należności. Większość firm w mało zdyscyplinowany sposób inwestowała w kapitał obrotowy tylko dlatego, że był on osiągalny po niższej realnej stopie procentowej. Nie było żadnych finansowych bodźców zachęcających do większej efektywności. Sytuacja dostawców powodowała, że przedsiębiorstwa gromadziły zapasy surowców, aby zapewnić sobie ciągłość produkcji. Niektóre wytwarzały potrzebne im komponenty we własnym zakresie. Produ-

cenci butów wytwarzali pudełka, a nawet etykiety.

Te trzy wyzwania: upadek rynków wschodnich, uboczne skutki polityki makroekonomicznej odczuwane na poziomie przedsiębiorstwa oraz poważne kłopoty z płynnością mogłyby powalić wiele zdrowych przedsiębiorstw. A dla większości polskich przedsiębiorstw, słabych pod względem organizacyjnym, mogło to oznaczać katastrofę. A jednak niektóre z nich — pomimo tych przeszkód — przetrwały. Kilka jest na dobrej drodze do ulepszania swojej działalności. Te, które badałem, ujawniły potencjał w ważnych obszarach swojej działalności. Ich doświadczenia mogą służyć innym. Z informacji, które aktualnie uzyskałem Huta Częstochowa wykorzystwała niektóre moje uwagi, które zaowocowały korzystnym wejściem na rynki zachodnie.

Cały czas mówimy o warunkach, w jakich funkcjonują przedsiębiorstwa. Zgubiliśmy gdzieś człowieka, który ma przedsiębiorstwem zarządzać. Co Pan myśli o polskich menedżerach?

Polscy przedsiębiorcy są często dobrze przygotowani pod względem merytorycznym, brakuje im jednak wiedzy stricte menedżerskiej. Edukacja pracujących menedżerów — a głównie jakość i sposób szkolenia — ma duży wpływ na gospodarkę. Obserwuję, że w procesie rozwoju edukacji menedżerskiej przedkłada się ilość nad jakość, lub mówiąc inaczej — teorie akademickie nad praktykę. Temu procesowi nie towarzyszy wzrost liczby wykładowców przygotowanych do zajęć z praktykami. Brak też polskich materiałów do nauki, materiałów uwzględniających specyficzne, dla danego kraju, wyzwania związane z procesem przemian. Brakuje także bardziej „wyrafinowanych” technologii uczenia praktyków — poczynając od „miękkich” technologii, takich jak: nauczanie partycypacyjne, praca w grupach, wymiana doświadczeń między przedsiębiorstwami — a kończąc na „twardszych” technologiach, takich jak: bogate biblioteki, dokumentacja, baza danych, uczenie na odległość, multimedia,

symulacje komputerowe... Brakuje tablic do pisania, sal do pracy w małych grupach zadaniowych, a także takich udogodnień, jak sale w kształcie amfiteatru ze sprzętem ułatwiającym komunikowanie się.

Jestem przekonany, że edukacja menedżerów musi przejść analogiczny proces do tego, jaki przechodzą teraz przedsiębiorstwa i ich menedżerowie. Tu dobrym przykładem jest Praktyczna Szkoła Innowacji z Warszawy, prowadzona przez prof. Jana Antoszkiewicza, która już spełnia warunki stawiane nowoczesnemu szkoleniu menedżerów i nowoczesnemu konsultingowi. Oprócz dobrego opracowania w realizacji swoich funkcji wykorzystuje realia rodzimej gospodarki i jej bazy prawnej.

Czy podziela Pan przekonanie, że nad edukacją menedżmentu widać zagrożenie?

Owszem, zaobserwowałem to. Są to tendencje do podawania w wątpliwość sensu tego rodzaju edukacji przez samych menedżerów, którzy nie mają ani czasu, ani pieniędzy przeznaczonych na takie właśnie cele. To oni dochodzą do szybkich wniosków, że ich pierwsze doświadczenia wyniesione ze szkoleń nie wystarczają im do rozwiązania bieżących problemów. Z drugiej strony w Polsce przeważa podejście treningowe sprowadzające się do krótkiego okresu koncentracji na krótkich, „importowanych” z Zachodu kur-

sach. To nie jest edukacja, a tylko zapoznanie się z technikami, a nie zastosowaniami ich w praktyce. Miesza się również pojęcia: edukacja ekonomiczna a edukacja menedżerska dla praktykujących kierowników. Stało się tak, być może, dlatego, że wiele inicjatyw w tym zakresie rodziło się wśród uniwersyteckich ekonomistów teoretyków. Oni bowiem uważali, że dobry system ekonomiczny „załatwi” zarazem właściwe zarządzanie. Zapraszani wykładowcy nie mieli zbyt wiele kontaktów z rzeczywistymi problemami przedsiębiorstw przedstawiających się na zachodni styl pracy. Na takich kursach zwykle teoria miała pierwszeństwo przed praktyką, dyskusjami, czy pracami projektowymi mającymi zastosowanie w praktyce. To przypomina mi sytuację Europy Zachodniej z lat pięćdziesiątych.

Kolejnym zagrożeniem jest to, iż kładzie się silniejszy nacisk na programy typu MBA oraz na krótkie kursy dla menedżerów średniego szczebla, niż na programy czy procesy, które mogłyby pomóc kierownictwu wyższego szczebla w rozwiązaniu ich konkretnych problemów. Wiem, że jest to efekt presji czasu – ale też jest to efekt niedostatecznie rozwiniętej wysokiej jakości edukacji skierowanej do bardziej przedsiębiorczych grup. Moim zdaniem to, o czym mówię, dotyczy także problemu przygotowania wyższych urzędników rządowych, starszych konsultantów, starszych bankowców i wszystkich tych, którzy

dziś siedzą na „fotelu kierowcy” i mają wpływ na reformę przemysłu.

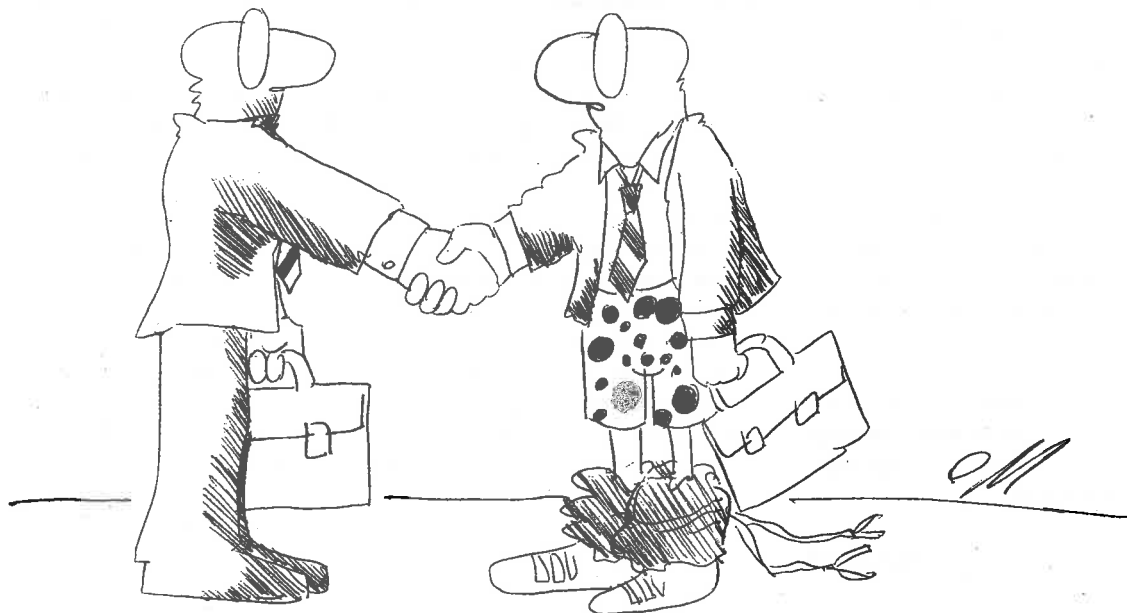
Jaki najkrótszy wniosek wynika z Pańskich badań, obserwacji i rozmów?

Jestem głęboko o tym przekonany, że istnieje potrzeba skoncentrowania wysiłków na rozwoju niewielkiej liczby instytucji, które w przyszłości staną się „Centrami Europy Środkowej i Wschodniej”. Będą one latarniami morskimi wskazującymi drogę rozwoju doskonałych krajowych i regionalnych szkół kształcących kadry zarządzania.

Zmiany, jakie mają zajść w Europie Środkowej i Wschodniej zależą bardziej od ludzi, niż od natychmiastowego dostarczenia odpowiedniej technologii i umiejętności. W świecie, w którym pieniądze i technologie przepływają tam, gdzie istnieją najlepsze możliwości ich spożytkowania, o ich wykorzystaniu decydują właśnie dobrze przygotowani ludzie. To oni spowodują zjawienie się w ich krajach, w ich przedsiębiorstwach nowoczesnych technologii umożliwiających produkcję poszukiwanego na rynku produktu. Mam przekonanie, że największą nadzieją na zmiany i lepszą przyszłość tej części Europy jest olbrzymi potencjał. Ten potencjał musi zostać właściwie wykorzystany.

Dziękuję za rozmowę.

Rozmawiał Jan Rogala



Tadeusz Waśniewski

Wskaźniki wzrostu oraz aktywności ekonomicznej przedsiębiorstwa

W analizie ekonomicznej nie można się ograniczać tylko do oceny zmian w zakresie stanu majątku, kapitałów, poziomu rentowności, płynności finansowej, powstałych w stosunku do poprzedniego roku czy nawet prognozowania zakładanych rezultatów w przyszłej działalności gospodarczej przedsiębiorstwa. Obok podanego zakresu analizy ekonomicznej trzeba równolegle obejmować analizą również dane z kilku ubiegłych okresów sprawozdawczych, gdyż takie ujęcie działalności gospodarczej pozwala na zbadanie stopnia rozwoju lub zaniku żywotności firmy.

Ocena zmian, jakie zaszły w stanie majątkowym (nowe zastosowanie środków) oraz źródeł ich finansowania (pochodzenia) przeprowadzana przy zastosowaniu rachunków przepływów kapitałów oraz *cash flow* najlepiej się do tego celu nadaje. Rachunki przepływów kapitałów i *cash flow* wyrażają bowiem pozycję finansową przedsiębiorstwa i zmiany w niej zachodzące. Jest to szczególnie ważne, gdy ocena dotyczy dynamiki i obejmuje równocześnie kilka ubiegłych okresów sprawozdawczych. Nie jest bowiem rzeczą obojętną, czy w pewnym okresie wartość majątku trwałego w przedsiębiorstwie ulega stałemu zmniejszaniu (dekapitalizacji), na skutek zużycia i dokonywanych odpisów amortyzacyjnych, czy też przeciwnie – mają miejsce inwestycje prowadzące do jego wzrostu. Ponadto chodzi o to, czy zmiany te postępują w odpowiedniej harmonii ze źródłami finansowania, koniunkturą, obecnymi i przyszłymi potrzebami rynku itp.

Do analizy ekonomicznej w przedstawionym zakresie służą:

- rachunki przepływów kapitałów i *cash flow*, ilustrujące zaangażowanie wygosparowanych środków w majątku przedsiębiorstwa z równoczesnym wskazaniem na źródła ich finansowania,
- wskaźniki wzrostu, wyrażane za pośrednictwem najważniejszych wielkości ekonomicznych,

- wskaźniki aktywności ekonomicznej.

Mierniki wzrostu obejmują wielkości absolutne wyrażające dynamikę rozwoju za objęte badaniem okresy. Zalicza się do nich:

- ▲ zysk,
- ▲ zestawienia przepływów kapitałów i *cash flow*,
- ▲ sprzedaż,
- ▲ kapitały,
- ▲ produkcję,
- ▲ zatrudnienie,
- ▲ majątek trwały.

Na podstawie wymienionych wskaźników bada się osiągnięty poziom wzrostu ilościowego (sprzedaż, zatrudnienie) oraz jakościowego (zysk, produkcja). Wyróżnia się wzrost nominalny i realny (oczyszczony z inflacji)*. Istotnym problemem jest również zbadanie polityki produktowej (wyroby stare, wyroby nowe). Do szczególnie ważnych zagadnień oceny wzrostu zalicza się analizę przyrostu kapitału własnego z uwzględnieniem oddziaływania inflacji. Wiąże się z tym również ocena przepływów kapitałów połączona z *cash flow* i zyskiem. Szczególnie chodzi tu o zbadanie, jaka część zysku wypłacona jest w formie dywidendy, a ile pozostaje w firmie w formie tezauryzacji zysku. Analiza wzrostu wymaga przeprowadzania porównań przez wiele lat (minimum 10 lat).

Wskaźniki aktywności ekonomicznej służą natomiast charakterystyce i kontroli polityki finansowej firmy. Powinny one odzwierciedlać finansowe cechy wykorzystania majątku. Większość z nich obrazuje wielkości obrotu środków i jest tworzona najczęściej przy wykorzystaniu sprzedaży. Do najważniejszych wskaźników aktywności ekonomicznej zalicza się:

- obrotowość kapitału = $\frac{\text{Sprzedaż}}{\text{Kapitał własny}}$
- nakładochłonność środków trwałych = $\frac{\text{Wartość środków trwałych}}{\text{Sprzedaż}}$
- nakładochłonność zapasów = $\frac{\text{Zapasy}}{\text{Sprzedaż}}$

- produktywność środków trwałych = $\frac{\text{Sprzedaż}}{\text{Środki trwałe}}$

- produktywność zapasów = $\frac{\text{Sprzedaż}}{\text{Zapasy}}$

- produktywność czynnika ludzkiego = $\frac{\text{Sprzedaż}}{\text{Koszty osobowe}}$

- wydajność pracy = $\frac{\text{Sprzedaż}}{\text{Liczba zatrudnionych}}$

Ponadto stosowane są wielkości ilustrujące działalność inwestycyjną:

- $\frac{\text{Inwestycje netto w środkach trwałych}}{\text{Środki trwałe}}$

- $\frac{\text{Amortyzacja}}{\text{Przyrost środków trwałych (inwestycje netto)}}$

- $\frac{\text{Amortyzacja}}{\text{Środki trwałe (na koniec roku)}}$

Pierwszy z wymienionych wskaźników wskazuje na zakres działalności inwestycyjnej przedsiębiorstw. Drugi z podanych wskaźników określa, w jakim stopniu inwestycje są finansowane z amortyzacji, a z drugiej strony, czy inwestycje przekraczają wysokość amortyzacji i są tym samym przyrostem netto majątku. Trzeci ze wskaźników pozwala na oceny porównawcze (porównania w czasie, ze wskaźnikami branżowymi i standardowymi).

Duże znaczenie w ocenie wzrostu i aktywności ekonomicznej ma analiza udziałów finansowych w innych firmach. Umożliwia ona porównanie poziomu osiągniętych zysków z zaangażowanego kapitału w innych firmach z efektywnością własnych inwestycji przedsiębiorstwa i istniejącymi możliwościami lokaty środków na rynku kapitałowym.

Tadeusz Waśniewski

* Por. D. F. HAWKINS, *Corporate Financial Reporting and Analysis*, Irwin, Homewood 1986 oraz V.L. BERNARD, *Anticipated Inflation and the Value of the Firm*, „Journal of Financial Economics” 1986, Nr 15.

Piotr Grudowski, Andrzej Meller

Zdolność jakościowa procesu produkcyjnego

Zabezpieczenie jakości produkcji wymaga między innymi znajomości:

- możliwości urządzeń i procesów, tak pod względem wydajności, jak i wartości uzyskiwanych parametrów,
- przewidywanej wadliwości produkcji,
- stopnia stabilności osiąganych parametrów,
- czynników wpływających na przebieg i rezultaty procesu.

Informacje te pozwalają na właściwe zaplanowanie procesów oraz ich nadzorowanie.

Pojęcie zdolności jakościowej

W normach serii ISO 9000 [1] występuje następujące wymaganie: „Procesy produkcyjne powinny być weryfikowane pod kątem zdolności produkcyjnej, zgodnie ze specyfikacjami wyrobu”.

(ISO 9004 punkt 10.2)

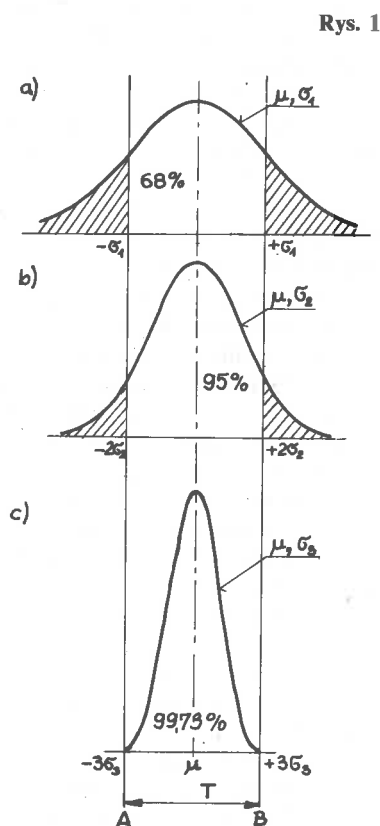
Ponieważ normy te odnoszą pojęcie zdolności produkcyjnej do jakości, a jednocześnie termin ten wykorzystywany jest w innym znaczeniu, posługując się będziemy terminem **zdolności jakościowej procesu**.

Spośród wielu definicji zdolności jakościowej procesu wymienić można: zdolność jakościowa procesu jest to zdolność do spełnienia wymagań jakościowych w wybranym procesie lub jego fragmencie z określonym prawdopodobieństwem (tzn. nie przekraczając założonej wadliwości). W. Messina [2] definiuje zdolność jakościową procesu jako „zakres wartości wielkości mierzalnej, wewnątrz którego powinny się znajdować badane parametry procesu”.

Wyniki jakościowe procesu, a pole tolerancji

Parametry opisujące rezultaty jakościowe procesu produkcyjnego,

a szczególnie wymiarów, mają najczęściej rozkład normalny. Znając jego parametry: wartość oczekiwaną μ i odchylenie standardowe σ , można dla danej tolerancji określić spodziewaną wadliwość procesu. Na jej wartość wpływają oba parametry. Wpływ wartości odchylenia standardowego ilustruje rys. 1. W przykładzie tym założono, że wartość oczekiwana pokrywa się ze środkiem pola tolerancji.

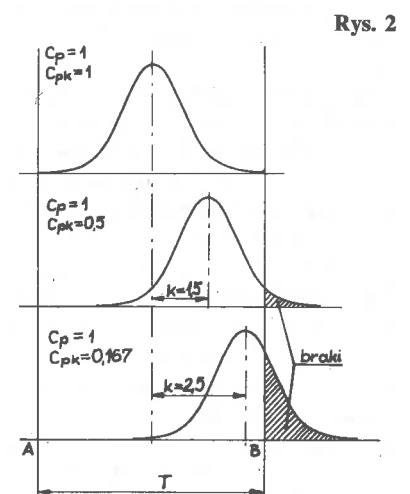


Jeżeli tolerancja T równa się dwóm odchyleniom standardowym, to poza jej granicami pozostaje 32% wymiarów (pole zakreskowane na rys. 1a), czyli wadliwość procesu wynosi 32%.

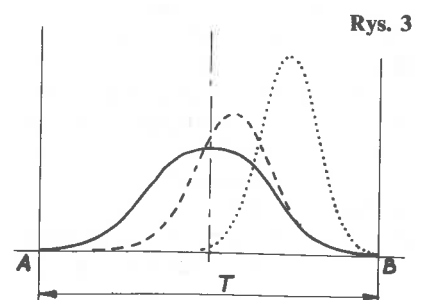
Jeżeli tolerancja T równa się czterem odchyleniom standardowym, to poza jej granicami znajdzie się 5% wymiarów (rys. 1b), jeżeli zaś tole-

rancja równa się sześciu odchyleniom standardowym, to poza jej granicami znajdzie się 0,27% wymiarów. Właśnie przedział 6σ przyjmowany jest przy określaniu zdolności jakościowej procesu jako przedział odniesienia.

W praktyce przemysłowej wartości: średniej badanego parametru i środka pola tolerancji są względem siebie przesunięte. Powiększa to wadliwość procesu, co ilustruje rys. 2.



Jeżeli jednak rozproszenie badanego parametru w procesie jest odpowiednio małe w stosunku do wartości tolerancji, to mimo przesunięcia wartości oczekiwanej względem środka pola tolerancji – proces taki będzie dawał wyroby mieszczące się w granicach tolerancji z odpowiednim prawdopodobieństwem i dopuszczalna wadliwość nie zostanie przekroczona (rys. 3).



Mierniki zdolności jakościowej procesu

■ **Miernik bezwzględny**

Miernik bezwzględny służy do określania granicznych możliwości procesu, bez odnoszenia ich do konkretnych wymagań. Najlepszym parametrem charakteryzującym możliwości jakościowe procesu jest parametr opisujący rozproszenie jego wyników, czyli odchylenie standardowe σ . Częściej jednak stosowana jest w tym celu sześciokrotność standardowego (6σ) i nazywana **tolerancją naturalną T_n**

$$T_n = 6\sigma$$

Oczywiście, wartość tolerancji naturalnej zależy od parametrów procesu, ale można przyjąć jej wartość najmniejszą, a odpowiadające jej parametry uznać za standardowe.

Określając tolerancję naturalną nie odnosi się jej do żadnej tolerancji wykonawczej, nie istnieje więc problem ich wzajemnej relacji.

■ **Względny miernik zdolności jakościowej procesu (przydatność jakościowa procesu)**

Określając przydatność jakościową procesu parametr określający rozproszenie wyników procesu (np. $T_n = 6\sigma$) należy rozpatrywać w odniesieniu do tolerancji. Najczęściej określa się następujące wskaźniki:

- wskaźnik przydatności jakościowej C_p

$$C_p = \frac{T}{6\sigma}$$

Wskaźnik ten jest nazywany również miarą potencjalnych możliwości procesu, ponieważ nie uwzględnia

przesunięć wartości oczekiwanej względem środka pola tolerancji;

- wskaźnik położenia C_{pk}

$$C_{pk} = \min \left(\frac{\mu - A}{3\sigma}; \frac{B - \mu}{3\sigma} \right)$$

gdzie:

- A – dolna granica tolerancji,
- B – górna granica tolerancji,
- μ – wartość oczekiwana badanej populacji,
- σ – odchylenie standardowe.

Wskaźnik C_{pk} uwzględnia więc błędy „wycentrowania” procesu. Błąd ustawienia (wycentrowania) procesu można odnieść do odchylenia standardowego procesu określając współczynnik k

$$k = \frac{\frac{A+B}{2} - \mu}{\sigma}$$

Wskaźnik przydatności procesu związany jest ściśle z jego wadliwością, jednak nie informuje o stopniu wykorzystania możliwości procesu i związanych z tym stratach. Nie uwzględnia także sytuacji, gdy wartość optymalna (pożądana) badanego parametru nie pokrywa się ze środkiem pola tolerancji. Dlatego G. Taguchi [3] zaproponował zmodyfikowany miernik zdolności jakościowej procesu C_{pm}

$$C_{pm} = \frac{T}{6\sqrt{\sigma^2 + (\mu - P)^2}} = \frac{C_p}{\sqrt{1 + \left(\frac{\mu - P}{\sigma}\right)^2}}$$

gdzie:

- T – tolerancja badanego parametru,
- P – wartość pożądana badanego parametru,
- μ – wartość oczekiwana,
- σ – odchylenie standardowe.

Wskaźnik C_{pm} powstał jako konsekwencja filozofii funkcji strat jakościowych zaproponowanej przez Taguchiego, w której miernikiem poziomu jakości powinno być zbliżenie wartości parametru do jego wartości pożądanej P, a głównym celem – ciągle zmniejszanie rozproszenia (*continuous improvement*).

Podane wzory na wskaźniki C_p , C_{pk} i C_{pm} dotyczą parametrów o rozkładzie normalnym, dla procesów stabilnych, w których nie występują dominujące i systematyczne przyczyny rozproszenia. Konieczna jest więc kontrola stabilności procesów, na przykład za pomocą kart kontrolnych $\bar{X} - R$ lub $\bar{X} - s$. Firmy zachodnie wymagają obecnie od swych dostawców, aby łącznie z wartościami wskaźników zdolności jakościowej procesu przedstawiali wyniki testów normalności rozkładów, bądź zwiększyli licznosc próbek, na podstawie których określa się wskaźniki ponad 100 szt. Normalność rozkładu można sprawdzić według procedury podanej w PN-83/N-01052.07 [4].

Wskaźniki powyższe związane są z wadliwością procesu. W tab. 1 podano dla wybranych wartości wskaźnika C_p i współczynnika położenia k wartości wskaźników C_{pk} i C_{pm} oraz wadliwość wyrażoną w procentach i liczbie sztuk wadliwych na milion (ppm – *parts per milion*).

Rosnące wymagania stawiane dokładności procesów powodują, że proces uważany jest za przydatny jakościowo, gdy wskaźniki C_p i C_{pk}

$$C_p \geq 1$$

$$C_{pk} \geq 1$$

Tab. 1.

Wartości wskaźników zdolności jakościowej procesu i wadliwości dla różnych wartości wskaźnika C_p i współczynnika k ustawienia (wycentrowania) procesu.

C_p	$k = 0$				$k = 0,5$				$k = 1,0$			
	C_{pk}	C_{pm}	Wadliwość		C_{pk}	C_{pm}	Wadliwość		C_{pk}	C_{pm}	Wadliwość	
			%	ppm			%	ppm			%	ppm
0,6	0,6	0,6	7,2	72 000	0,43	0,54	10,7	107 000	0,26	0,42	21,5	215 000
0,8	0,8	0,8	1,62	16 200	0,63	0,71	4,1	41 000	0,47	0,56	8,1	81 000
1,0	1,0	1,0	0,27	2 700	0,83	0,89	0,62	6 200	0,67	0,71	2,3	23 000
1,2	1,2	1,2	0,032	320	1,03	1,02	0,1	1 000	0,86	0,85	0,45	4 500
1,4	1,4	1,4	0,00134	13,4	1,23	1,25	0,01	100	1,07	0,99	0,07	700
1,6	1,6	1,6	0,00008	0,8	1,43	1,43	0,00085	8,5	1,27	1,13	0,0073	73

przy czym często wymaga się, aby wskaźniki te były większe,

$$C_p \geq 1,33$$

$$C_{pk} \geq 1,33$$

co odpowiada wymaganiu, by rozrzut w procesie był tak niewielki, że $T = 8\sigma$.

Określanie wskaźników zdolności jakościowej procesu

Określenie wskaźników zdolności jakościowej wymaga przeprowadzenia badań statystycznych serii wyrobów wykonanych w założonych warunkach. Liczność pobieranych próbek najczęściej wynosi 50–100 szt. Po pomiarze głównych cech (wielkości) określających jakość, należy oszacować parametry statystyczne badanej próbki. Najlepszym oszacowaniem wartości oczekiwanej jest średnia arytmetyczna \bar{X} obliczana ze wzoru:

$$\bar{X} = \frac{x_1 + x_2 + x_3 \dots + x_n}{n}$$

Odchylenie standardowe σ szacuje się za pomocą estymatora odchylenia standardowego σ według wzoru

$$S = \frac{(x_1 - \bar{x})^2 + (x_2 - \bar{x})^2 + \dots + (x_n - \bar{x})^2}{n-1}$$

Należy pamiętać, że ze względu na szacowanie powyższych paramet-

rów statystycznych, są one prawdziwe na określonym poziomie ufności.

W przypadku rozkładów odbiegających od rozkładu normalnego, np. rozkładów asymetrycznych, jak rozkłady Maxwella lub β , a także parametrów ograniczonych jednostronnie, określenie wskaźników jest możliwe, lecz wymaga zmodyfikowania wzorów, tak aby poszczególne wartości C_p i C_{pk} odpowiadały tej samej wadliwości, jak w przypadku rozkładu normalnego. Próby uniezależnienia przebiegu analizy wskaźników zdolności jakościowej od rodzaju rozkładu prawdopodobieństwa nie zostały, jak dotychczas, uwieńczone sukcesem [5].

Wykorzystanie kalkulatora z funkcjami statystycznymi do powyższych obliczeń zmniejsza ich pracochłonność i pozwala na szybkie uzyskanie wyników.

Podsumowanie

Wskaźniki zdolności jakościowej procesu stały się w ostatnich latach istotnym parametrem sterowania jakością. Dotyczy to zarówno ich wykorzystania w przedsiębiorstwie do diagnozowania poszczególnych faz procesu technologicznego, jak również w relacjach klient – dostawca,

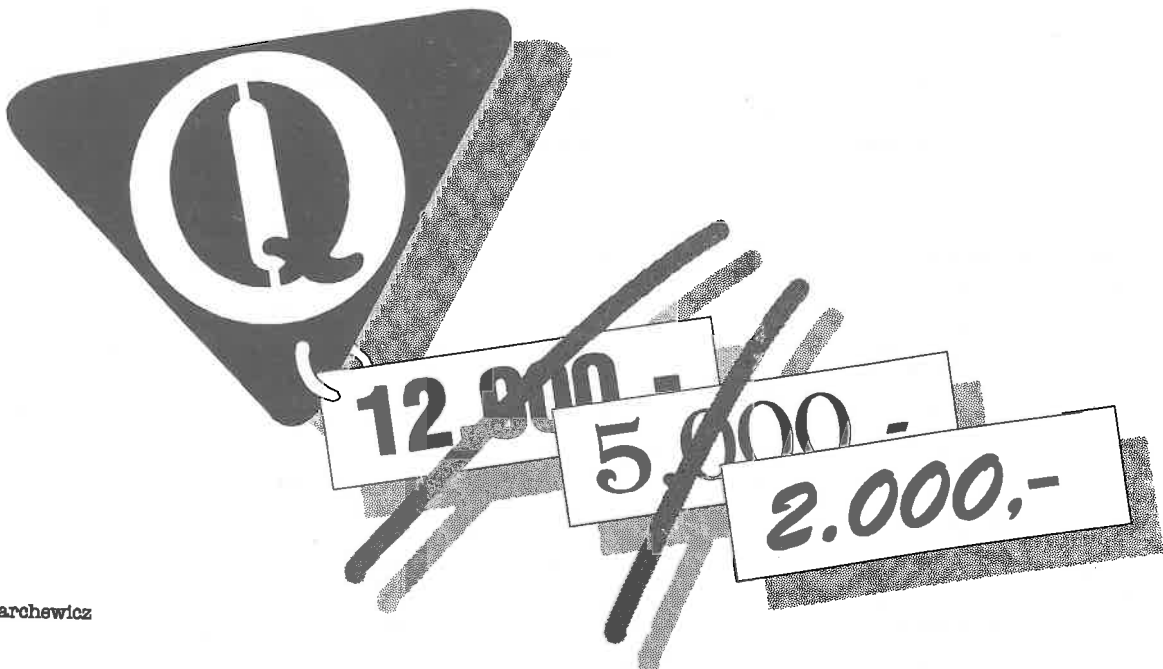
szczególnie w przypadku więzi kooperacyjnej. Ich znaczenie w zarządzaniu przedsiębiorstwem potwierdzają liczne przykłady płynące ze znanych ze swego zaangażowania na rzecz jakości firm światowych. Pamiętać jednak należy, że określanie wskaźników zdolności jakościowej nie może stanowić celu samego w sobie, lecz być narzędziem ulepszania procesów, przynosząc w ten sposób wymierne efekty.

Piotr Grudowski, Andrzej Meller

BIBLIOGRAFIA

- [1] ISO 9000–9004 Zarządzanie jakością. Systemy zapewnienia jakości.
- [2] MESSINA W. S., *Statistical Quality Control for Manufacturing Managers*, A. Wiley Interscience Publication, Londyn 1987.
- [3] TAGUCHI G., ELSAYED E. A., HSIANG T. C., *Quality Engineering in Production Systems*. Mc Graw-Hill, Inc. New York 1989.
- [4] PN-83/N-01052.07 *Statystyka matematyczna. Badania statystyczne. Badanie zgodności rozkładu właściwości w populacji z rozkładem teoretycznym*.
- [5] KOTZ S., JOHNSON N. L., PEARN W. L., *Distributional and Inferential Properties of Process Capability Indices*, Journal of Quality Technology, vol. 24, No. 4, Oct. 1992.

Autorzy są pracownikami naukowymi Katedry Technologii Budowy Maszyn Wydziału Mechanicznego Politechniki Gdańskiej.



Lidia Zbiegień-Maciąg

Management by Walking Around, czyli dynamiczne zarządzanie personelem

Wczesne teorie zarządzania, zwane dziś tradycyjnymi, biorą swój początek od naukowego zarządzania, którego prekursorem był F. Taylor, autor *The Principles of Scientific Management*. Traktując robotników jak „masę wytwórczą”, zdolną raczej do minimalizacji wysiłku i maksymalizacji lenistwa, system Taylora umacniał rolę zawodową ówczesnego menedżera jako nadzorca, stróża i policjanta. Robotników należało stale pilnować, kontrolować, patrzeć im na ręce – pojętnych nagradzać, zaś opornych karać. Często premie i zarobki menedżerów były zależne od wykonania zadań przez robotników (system Gantta). W przypadku, gdy dobrze pilnowana i przymuszana do pracy grupa robotników wykonała swoją normę, bezpośredni zwierzchnik mógł wiele skorzystać, zwłaszcza materialnie. Z tego powodu dobry menedżer nie dopuszczał do niewykonania norm pracy, a nawet starał się, by jego ludzie często ją przekraczali.

Ścisłą kontrolę i odhumanizowany stosunek menedżera do pracowników zastąpił inny model kierowania wprowadzony w latach trzydziestych a zwany *human relations*. Uwzględniając rolę czynników psychologicznych, a szczególnie kontaktów międzyludzkich i grup nieformalnych w procesie pracy, propagowano nowy typ menedżera. W miejsce surowego taylorowskiego nadzorca, do pracy przyjmowano menedżera współdziałającego z załogą, życzliwego ludziom, uwzględniającego potrzeby pracowników – głównie z zakresu współdziałania koleżeńskiego.

W owym czasie teoretycy i badacze zarządzania udowadniają wyższość demokratycznego stylu kierowania podwładnymi nad stylem au-

tokratycznym. Podkreśla się, że w demokratycznym stylu:

- w grupie roboczej wytwarza się atmosfera współpracy między podwładnymi a kierownikiem;
- tworzy się poczucie zadowolenia i wzajemna przyjaźń;
- wytwarza się poczucie wspólnoty grupowych celów, grupowej własności;
- krytyka i kontrola kierownicza nie zawiera elementów osobistych, lecz merytoryczne.

Lata sześćdziesiąte wylansowały model zasobów ludzkich i hasło: „dobrze wykorzystywać potencjał ludzki dla dobra samych pracowników i firmy”. Ogromne znaczenie miała tu teoria Y McGregora, eksponująca, iż:

- przeciętny pracownik z natury lubi pracować;
- potrafi włączyć się w realizację postawionych celów;
- jest w stanie wykazać odpowiedzialność w pracy;
- jest w stanie silnie angażować się w rozwiązywanie problemów;
- potencjał intelektualny ludzi w procesie pracy jest tylko częściowo wykorzystywany.

Oznacza to, że zasoby ludzkie w firmie muszą być stale uaktywniane (motywowane), a w potencjał ludzki należy inwestować (por. koncepcje „*investing in people*”).

Połączenie teorii Y McGregora z teorią potrzeb Masłowa i rezultatami badań Herzberga i innych badaczy wpłynęło odmiennie na sposób interpretowania ról zawodowych menedżerów. Powinni oni przede wszystkim pamiętać, że:

- pracownicy pracują najwydajniej, gdy kierownictwo uzna, że są oni kompetentni i mają własną motywację (chodzi o motywację wewnętrzną);

- najlepszym sposobem motywowania jest uczynienie pracy interesującą, pomaganie ludziom w osiągnięciu ich celów, zwiększanie ich odpowiedzialności.

Menedżerom zaproponowano wiele nowych technik zarządzania typu:

- ▲ zarządzanie przez cele,
- ▲ zarządzanie przez wyniki,
- ▲ zarządzanie przez wyjątki,
- ▲ zarządzanie przez motywację,
- ▲ zarządzanie przez jakość i wiele innych.

Nic więc dziwnego, że w dyskusjach o najbardziej skutecznych stylach kierowania personelem przestano mówić o „klasykach” typu styl autokratyczny, demokratyczny czy *laissez-faire*, a zaczęto akcentować, iż wybór stylu kierowania musi brać pod uwagę poziomy:

- motywacji osiągnięć podwładnych,
- odpowiedzialności za realizację zadań,
- doświadczenia, kompetencji, wykształcenia.

Badacze P. Hersey i K.H. Blanchard proponują menedżerom nie tyle styl instruktazowy – przeznaczony dla mało samodzielnych pracowników, lecz „wyższe formy” współdziałania między menedżerem a jego podwładnymi:

- **styl konsultacyjny** – w trakcie konsultacji z podwładnymi menedżer „sprzedaje” swoje pomysły, rozwiązania, ale i „kupuje” pomysły podwładnych, jeśli uzna je za rozsądne;
- **styl partycypacyjny** – podwładni sami ustalają cele i organizują pracę, proponują sposoby jej wykonania. Menedżer popiera inicjatywę, poświęca mniej czasu na kontrolę, więcej zaś na końcowe wyniki. Decyzje operacyjne mogą podejmować wspólnie;

● **styl delegujący** – menedżer w minimalnym stopniu ingeruje w pracę. Podwładni sami ustalają cele, sposób działania i realizację. Ewentualne problemy rozwiązują samodzielnie. Menedżer zaś bacznie obserwuje rozwój sytuacji.

Ten ostatni styl kierowania jest możliwy, jeśli się założy, że obie strony darzą się zaufaniem. Zaufanie jest jednak wynikiem kompetencji i zaangażowania pracowników – nie jest założone a priori. Wiąże się ono z chęcią i gotowością do ponoszenia odpowiedzialności.

Jak widać, niepostrzeżenie statyczne modele zarządzania personelem zaczęły się dynamizować. „Statyczny” menedżer starał się przede wszystkim profesjonalnie wykonywać standardowe funkcje menedżerskie – typu organizowanie, planowanie, motywowanie i kontrolowanie. Starał się też zazwyczaj, aby istniała wyraźna granica między szeregowym pracownikiem a bezpośrednim zwierzchnikiem (pamiętamy popularny slogan polskich kierowników „od myślenia to jestem tutaj ja”).

Dynamiczne zarządzanie personelem

Dynamiczne zarządzanie personelem sięga do koncepcji partnerskich, podmiotowego traktowania pracownika z całym „bagażem” jego potencjału intelektualnego, motywacyjnego i hierarchii potrzeb. Koncepcja zarządzania lansowana przez Evansa, znana jako teoria *path-goal* („ścieżki celu”) zwraca uwagę, iż najbardziej istotne w pracy menedżera jest maksymalizowanie korzyści pracowników, oni bowiem warunkują sukces firmy. Menedżer „daje” pracownikom:

▲ możliwość wykorzystania kwalifikacji,

▲ doradztwo (we wszystkich sprawach) i życzliwą krytykę,

▲ wsparcie i nagrody niezbędne do maksymalizowania ich korzyści. Wskazuje on ludziom „ścieżkę celu” tak jasno, jak to jest możliwe. Pracownicy oczekują od niego pewnego „drogowskazu” w prowadzeniu ich ku celom.

Wśród popularnych koncepcji dy-

namicznego zarządzania personelem na uwagę zasługują:

● zarządzanie przez animację,

● *management by walking around* (zarządzanie „wędrujące” lub „spacerujące”).

Zarządzanie przez animację

Ten typ zarządzania preferuje model menedżera-animatora, zalecany najchętniej dla średniego i niższego szczebla zarządzania w firmie. Nie tracąc uprawnień arbitrażowych, roli sędziego, kontrolera czy eksperta animator przekazuje prawie całą odpowiedzialność zespołowi. Z reguły jest to grupa autonomiczna, funkcjonująca często w granicach bardzo szerokiej autonomii, aż do całkowitej samodzielności w kształtowaniu polityki zatrudnienia, polityki płacowej, w zakresie nagradzania i karania, nierzadko grupa posiada własne subkonto w firmie na własne potrzeby. Zadaniem menedżera jest nieustanne stymulowanie aktywności, obserwacja poziomu motywacji jednostkowej i grupowej, kierowanie konfliktami. W przypadku zanotowania np. spadku poziomu motywacji, w sytuacjach trudnych czy niebezpiecznych powinien uruchomić sformułowany przez siebie **program interwencyjny**.

Znane są z praktyki różnych firm programy interwencji: motywacyjnej, konfliktowej, etycznej itp.

Zarządzanie przez animację zaprzecza koncepcji silnego bezpośredniego zwierzchnictwa. Zaprzecza także potrzebie kontroli represyjnej na rzecz kontroli i wsparcia działań projakościowych. Zakłada się, że zniknie symptom lęku podwładnych przed przełożonym. Animator – to osoba, która dzięki własnej kreatywnej energii przenosi ją na podwładnych. Potrafi przekonać ludzi do podjęcia nierzadko bardzo ryzykownego przedsięwzięcia w grze o wysoką stawkę. Kreatywność animatora to także przekonywanie podwładnych, że są wyjątkowi, potrafią przekroczyć dotychczasową granicę obowiązków, że stać ich na więcej. Od menedżera-animatora oczekuje się otwartości, orientacji na ludzi, ale i „zarządzania własnym entuzjazmem”. Ważnymi cechami są przed-

siębiornczość w kreowaniu siebie i kompetencje autokreacyjne.

Management by Walking Around

Ta koncepcja zarządzania personelem została – jak się wydaje – wprowadzona po raz pierwszy przez Prest Truching Company, aby „zwiększyć produktywność i stworzyć rodzinną atmosferę międzyludzką” (C.R. Hickman). Ekspozowany jest przede wszystkim przymiotnik „rodzinna” atmosfera, która ma zapewnić stały kontakt menedżera z pracownikami, można by rzec – w czasie i przestrzeni. Stałe „spacerowanie”, „wędrowanie” menedżera wokół stanowisk pracy bynajmniej nie oznacza kontroli. Ma to być przyjacielska, pomocna obecność. Warto w tym miejscu przytoczyć opinię osoby z firmy General Motors: „Wiem, że to zabrmi dziwnie, ale w zarządzaniu jest jak w życiu. W słabo prosperującej fabryce menedżer prawdopodobnie przebywał na wydziale produkcyjnym tylko raz w tygodniu, w trakcie wizyty, wystrojony w garnitur. Jego kontakty z załogą były powierzchowne, dystansował się od podwładnych. W South Gate doskonale prosperującym zakładzie menedżer przebywa cały czas na wydziale, ubrany w sportowy „jacket”, na głowie ma czapkę od baseballa” (D. J. Rachman).

Walk-around manager stosuje technikę **motywowania przez komunikację**. Ze względu na znane trudności w dwustronnej komunikacji zaleca się:

● stworzenie możliwości zachęcających pracowników do artykułowania myśli, pomysłów, propozycji itp.,

● umiejętność słuchania podwładnych,

● natychmiastowe usuwanie barier komunikacyjnych.

W sytuacji spadku poziomu motywacji jednostki czy całej grupy zaleca się uruchomienie znanych z doświadczenia menedżerskiego tzw. *quick fixy* (sprawdzone środki zaradcze) lub też programów wczesnego reagowania, programów interwencji motywacyjnej itp.

Menedżer przekonuje ludzi do zrozumienia zastanego odcinka rze-

czywistości, a potem motywuje pracowników w rozmowach indywidualnych do podjęcia działania. Musi wytworzyć poczucie dystansu do aktualnego stanu rzeczy. W tym przypadku chodzi o przygotowanie ludzi do błyskawicznej zmiany celów, programów, koncepcji pracy.

„Rodzinną atmosferę” buduje się dzięki chęci tworzenia silnej więzi między sobą a ludźmi. Ważne są tu przyjacielskie, towarzyskie więzi bazujące na zaangażowaniu emocjonalnym. W trakcie „wędrówania” po stanowiskach pracy znaczenie ma przekonywanie ludzi, że ich potrzeby będą zrealizowane właśnie w tej firmie.

Szczególnie ważne jest stawianie ambitnych zadań ambitnym ludziom, a wszystkich innych przekonanie, że są integralną częścią zespołu i przyczyniają się do powodzenia całości. W praktyce oznacza to wiązanie osiągnięć finansowych i prestiżowych, ponieważ menedżer nie zapomina o zapewnieniu grupie korzyści finansowych. „Rodzinną atmosferę”, to często zwracanie się do pracowników po imieniu, a nie po nazwisku. Firma Activision, zajmująca się produkcją gier wideo, opracowała książkę telefoniczną własnej firmy, w której pracownicy zostali uszeregowani alfabetycznie według

imion; im silniejsze są bowiem więzi nieformalne, tym rezultat w pracy z ludźmi „wędrującego” menedżera jest większy.

A oto kilka reguł, których trzeba przestrzegać aby technika walk-around była dla menedżera skuteczna (W. G. Nichels):

- Dawaj dobry przykład.
- Stale uzasadniaj zespół celów i kierunek działania (nigdy nie zaszkodzi ciągle wracać do podkreślenia ważności celów).
- Informuj ludzi o wszystkim (tzn. o dobrym i złym).
- Proś swych pracowników o radę (zwolennicy tej koncepcji zarządzania uważają, że szeregowi pracownicy bardzo akceptują tego typu sytuacje, mają one korzystne, psychologiczne działanie).
- Okazuj swym pracownikom, że ich popierasz.
- Nie wydawaj rozkazów.
- Zwracaj uwagę na umiejętności, a nie na przepisy.
- Okazuj ludziom zaufanie.
- Nagradzaj publicznie.
- Krytykuj w cztery oczy.
- Krytykuj konstruktywnie.
- Pracownicy muszą wiedzieć, że menedżer ceni pomysłowość.

Siedem „grzechów głównych” menedżera (W. G. Nichels)

- Dążenie do tego, aby być lubianym zamiast poważanym.
- Niezwracanie się do podwładnych o pomoc i radę.
- Niewyrobienie u podwładnych poczucia odpowiedzialności.
- Niezwracanie uwagi na problemy i skargi ludzi.
- Nieinformowanie o wszystkim, co się dzieje w firmie.
- Zbytne przywiązanie do przepisów.
- Niestosowanie krytyki konstruktywnej.

Dynamiczne zarządzanie personelem nie określa żadnej granicy, dystansu pomiędzy pracownikami a menedżerami. Wręcz przeciwnie, w prezentacji podkreśla się, iż menedżer jest tylko członkiem zespołu i że właśnie dzięki temu zespołowi i on i firma mogą osiągnąć sukces.

Lidia Zbiegień-Maciąg

BIBLIOGRAFIA

- [1] *Business Today*, Fourth Edition by D. J. Rachman, M. H. Hescou, 1985.
 [2] NICKELS W. G., *Understanding Business*, University of Maryland, 1987.
 [3] HICKMAN C. R., *Mind of Manager*, New York 1990.

Autorka – prof. dr hab. jest pracownikiem naukowym Wydziału Zarządzania AGH w Krakowie.



Akademia Controllingu



prowadzi kompleksowe usługi w dziedzinie
controllingu

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

Controlling to poszukiwanie i znajdowanie drogi do zysku!

OSRODEK DORADZTWA I TRENINGU KIEROWNICZEGO

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

Tadeusz Witkowski

Racjonalny wybór programu produkcyjnego przedsiębiorstwa

Niniejszy tekst przedstawia wykorzystanie metody analizy hierarchicznej (*The Analytic Hierarchy Process*) szeroko stosowanej przy rozwiązywaniu problemów zarządzania strategicznego, do opracowania i oceny programu rozwoju produkcji przedsiębiorstwa [1].

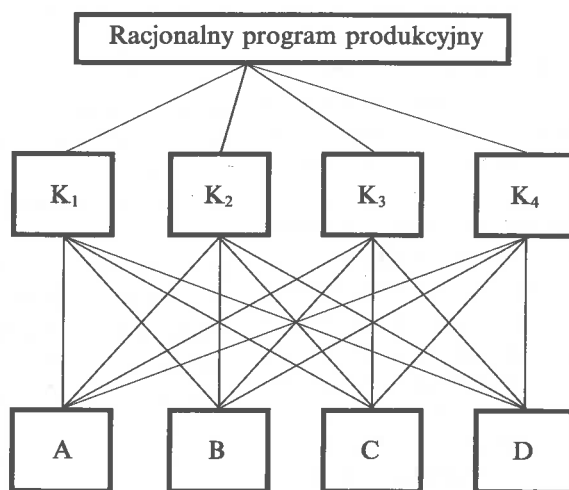
Metoda analizy hierarchicznej jest jedną z najbardziej prostych i jednocześnie efektywnych narzędzi analizy systemowej w zastosowaniu do rozwiązywania problemów systemowych. Opisanie problemu i jego przedstawienie w postaci struktury hierarchicznej służy do analizy alternatywnych rozwiązań poprzez oceny ekspertów, otrzymane w wyniku porównywania kolejnych par elementów struktury hierarchicznej rozpatrywanego problemu, a następnie syntezy hierarchicznej wyników. Metoda opracowana przez T. Saaty [1] jest szeroko wykorzystywana do rozwiązywania wielu problemów praktycznych i składa się z następujących etapów:

- Opisanie problemu i określenie zadania analizy.
- Konstrukcja hierarchii, rozpoczynająca się od wierzchołka struktury (określenie celu – z punktu widzenia zarządzania), poprzez poziomy pośrednie (określenie kryteriów oceny), w kierunku najniższego poziomu, który zwykle jest zbiorem alternatywnych rozwiązań podlegających ocenie (hierarchiczne przedstawienie problemu wyboru racjonalnego programu produkcyjnego przedsiębiorstwa pokazano na rys. 1).
- Konstrukcja macierzy i zbioru macierzy porównań kolejnych par kryteriów i alternatyw programu produkcyjnego. W przypadku poziomu drugiego formułowany jest zestaw priorytetów lokalnych, które

Poziom 1
Cel

Poziom 2
Kryteria

Poziom 3
Alternatywy



Rys. 1. Hierarchiczne przedstawienie problemu wyboru programu produkcyjnego przedsiębiorstwa.

przedstawiają względny wpływ zbioru kryteriów na element poziomu wyższego, w tym przypadku na cel.

- Aby otrzymać każdą macierz kwadratową określa się $n(n-1)/2$ ocen, a przy każdym porównaniu kolejnych par elementów automatycznie są obliczane ich wielkości odwrotne. Przy czym relację dominowania jednego elementu w stosunku do drugiego przedstawia się za pomocą liczb całkowitych w skali dziesiętostopniowej.
- Dla każdej macierzy określany jest wektor priorytetów lokalnych $y_i = y_1, \dots, y_n$, maksymalna wartość własna λ_{max} , stopień zgodności SZ i relacja zgodności ocen ekspertów RZ.
- Wykonywane są etapy 3, 4 i 5 dla wszystkich poziomów hierarchii rozpatrywanego problemu decyzyjnego.
- Przeprowadza się syntezę hierarchiczną priorytetów lokalnych, aby określić wektor priorytetów globalnych.
- Określa się zgodność całej hierar-

chii – mnożąc stopnie zgodności poszczególnych macierzy kolejnych porównań parami elementów struktury hierarchicznej przez priorytety odpowiedniego kryterium i sumuje otrzymane wartości.

Przedstawiona metoda jest realizowana poprzez procedurę opracowania programu rozwoju produkcji składającej się z czterech bloków tematycznych pozostających ze sobą w ścisłym merytorycznym związku, a mianowicie [2, 3]:

- ▲ określenie celów rozwojowych przedsiębiorstwa (CELE);
- ▲ ustalenie alternatywnych scenariuszy rozwoju produkcji (ARP);
- ▲ ocena nakładów i kosztów (ONK);
- ▲ analiza finansowych możliwości realizacji celów (AFMRC).

Sformalizowana postać procedury określenia programu produkcyjnego sprowadza się m.in. do opracowania za pomocą metody tradycyjnej i z wykorzystaniem emc, zbiorów danych, które przedstawione są w następujących tablicach:

ZR – zbiory charakteryzujące stan stniejący oraz założenia rozwojowe przedsiębiorstwa;

KW – scenariusze rozwoju produkcji wyrobu jednostkowego, charakteryzujące głównie wyrób w roku bazowym T_b oraz skutki zakładanego rozwoju w sferze technologii i kooperacji;

SW – scenariusze rozwoju produkcji wyrobu jednostkowego charakteryzujące wyrób w roku T_c ;

PW – zbiory charakteryzujące przedsiębiorstwo (powierzchnia, wartość stanowisk roboczych, fundusz czasu pracy pracowników itp.);

PS – zbiory określające kryteria selekcji programów rozwoju produkcji oraz czynników ograniczających ich wielkości w roku T_c ;

PP – zbiory danych określające wyselekcjonowane programy rozwoju produkcji przedsiębiorstwa;

NK – zbiory danych dla nakładów i kosztów wytwarzania i przygotowania produkcji;

AF – zbiory danych analizy finansowej przewidywanych przedsięwzięć rozwojowych.

Przy opracowywaniu programu rozwoju produkcji podstawowe znaczenie odgrywa blok formułowania i komponowania scenariuszy rozwoju produkcji grup wyrobów. Wynika to z przyjętej formy konstrukcji procedury, która zakłada modelowanie według zasady: od wyrobu jednostkowego, poprzez strukturę programu rozwoju produkcji do oceny kosztów i dochodów oraz analizę ekonomicznych możliwości realizacji zamierzonego przedsięwzięcia (tj. wybranego programu produkcji).

Procedura ma na celu określenie racjonalnego wariantu rocznego programu produkcji w roku T_c , którego realizacja powinna zapewniać najbardziej korzystny wynik finansowy na przestrzeni rozpatrywanego okresu zarządzania przedsiębiorstwem.

Procesy realizowane w bloku CE-LE mają za zadanie m.in. określenie na najbliższy okres strategii rozwoju przedsiębiorstwa, opisanie jego celów, opracowanie charakterystyki stanu istniejącego i założeń rozwojo-

wych, określenie informacji opisujących istniejący i prognozowany stan stosunków przedsiębiorstwa z otoczeniem systemu produkcyjnego (rys. 2).

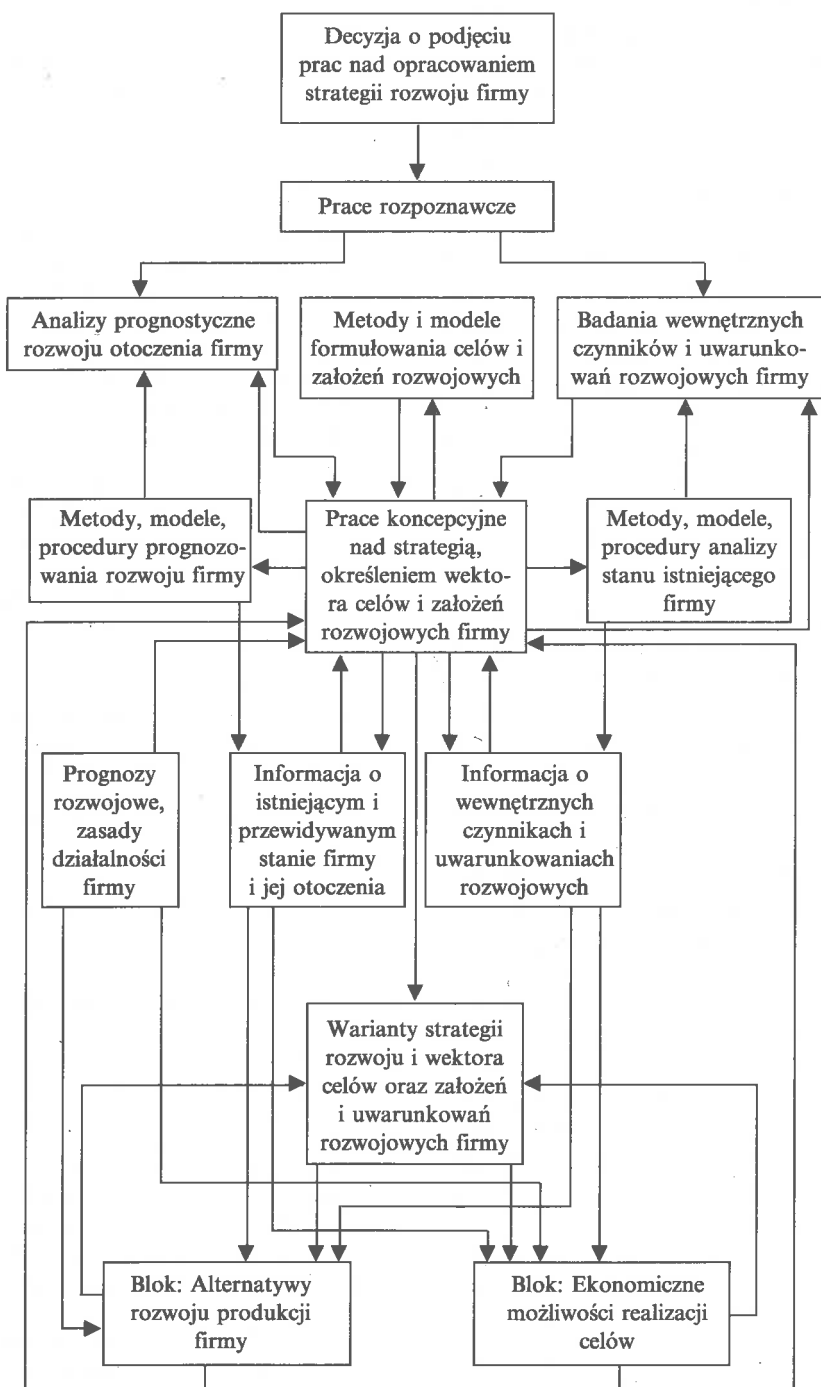
Blok ARP obejmuje zagadnienia kształtowania podstawowej działalności przedsiębiorstwa dotyczące jego programu produkcyjnego, pracochłonności stosowanej technologii, zużycia elementów z kooperacji i in-
ne, tj. określenia zużycia bezpośred-

nich czynników produkcji. Blok ten zawiera następujące procedury od-cinkowe:

▲ formułowanie wariantowych scenariuszy rozwoju produkcji grup wyrobów;

▲ komponowanie, teoretycznie możliwych do realizacji wariantów rocznej wielkości produkcji grup wyrobów;

▲ selekcja wariantów programu produkcji przedsiębiorstwa i okreś-



Rys. 2. Blok „Cele”.

lenie zużycia bezpośrednich czynników produkcji.

Proces selekcji odbywa się na zasadach koniunkcji, a więc każdy rozpatrywany wariant programu rozwoju produkcji powinien spełniać jednocześnie wszystkie ograniczenia techniczno-ekonomiczne.

Procedury realizowane w bloku ARP (rys. 3) są ukierunkowane na modelowanie działalności przedsiębiorstwa w obszarze produkcji podstawowej. Uzyskane w wyniku analizy racjonalne warianty programu produkcji powinny równocześnie zabezpieczać uzyskiwanie odpowiednich wyników ekonomiczno-finansowych przedsiębiorstwa w okresie realizacji programu produkcyjnego i przedsięwzięć organizacyjno-technicznych.

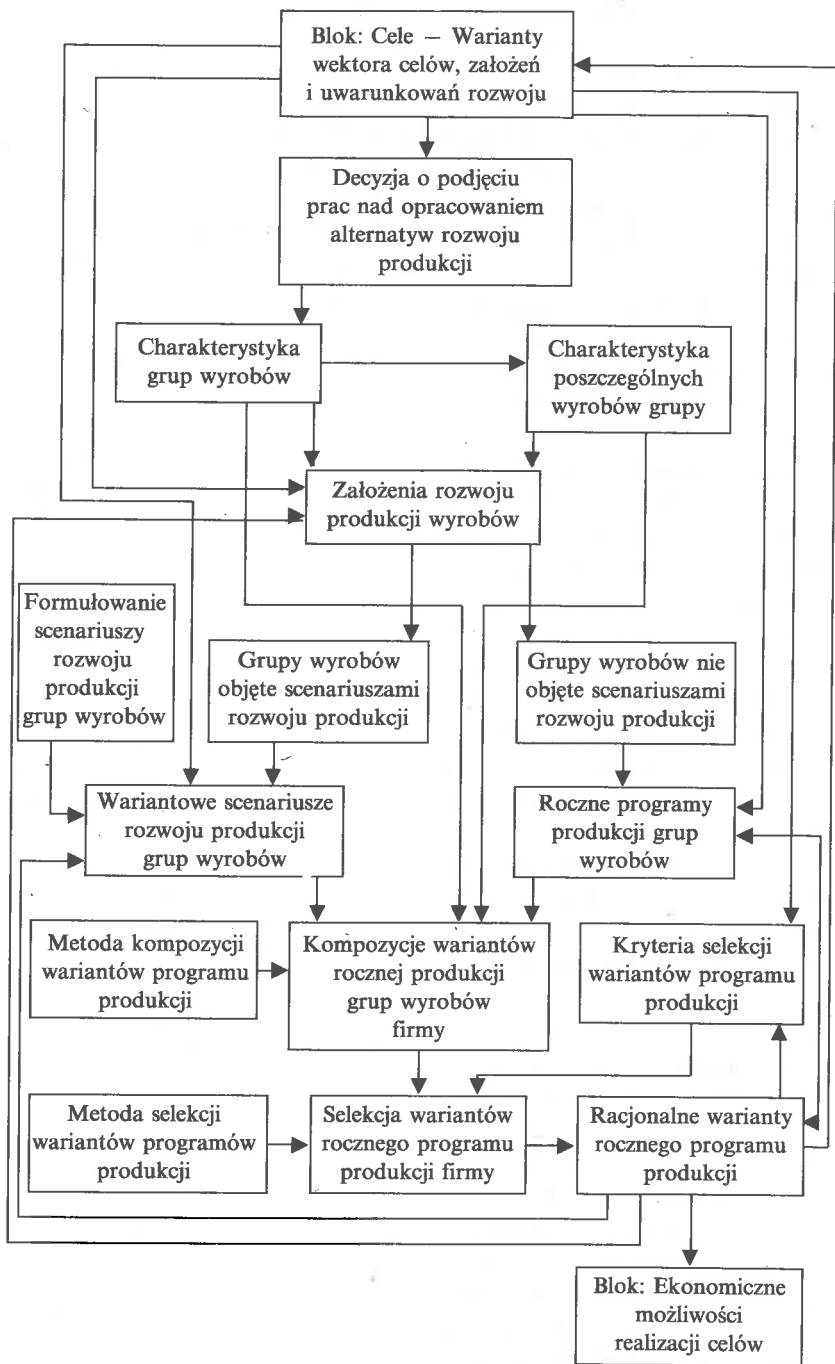
Przeprowadzenie badań polegających na określeniu skutków wywołanych realizacją określonego wariantu rozwoju produkcji w obszarze działalności przedsiębiorstwa oraz oceny prawdopodobnych wyników ekonomicznych i finansowych odbywa się poprzez analizę składającą się z dwóch procedur: ONK i AFMRC.

Modelowanie symulacyjne odbywa się w pętli sprzężenia zwrotnego i może obejmować różne obszary działalności przedsiębiorstwa. Przy generowaniu wariantów programów produkcyjnych, ze względu na istnienie elementów ryzyka, dane są przedstawione w postaci rozmytej [4].

Otrzymany w ten sposób zbiór racjonalnych programów produkcyjnych przedsiębiorstwa podlega ocenie poprzez procedury określone w metodzie analizy hierarchicznej, przedstawionych etapów. W niej szczególną uwagę zwraca się na określenie stopnia zgodności uporządkowania preferencyjnego alternatywnych rozwiązań – zarówno w procesie indywidualnego, jak też grupowego podejmowania decyzji.

Przedstawiona procedura wyboru racjonalnego programu produkcyjnego została oprogramowana i uruchomiona na IBM PC XT/AT.

Tadeusz Witkowski



Rys. 3. Blok „Alternatywy rozwoju produkcji”.

BIBLIOGRAFIA

- [1] SAATY T. L., KEARNS K. P., *Analytical Planning. The Organization of Systems*. Pergamon Press, 1985.
- [2] WITKOWSKI T., DOMBEK K., *Procedura modelowania rozwoju przedsiębiorstwa*. Materiały międzynarodowej konferencji nt. „Kompleksowy rozwój przedsiębiorstwa przemysłu maszynowego”, Warszawa 1984.
- [3] WITKOWSKI T., *Modelowanie rozwoju przedsiębiorstwa przemysłu maszynowego w warunkach gospodarki rynkowej*, [w:] *Procesory i systemy prze-*

tworzania sygnałów. Instytut Cybernetyki AN Ukrainy, Kijów 1991.

[4] WITKOWSKI T., *Fuzzy Logic in Decision Making During Simulation of Enterprises Activities under Circumstances of Tenders*, Abstracts of the IFORS 2nd Specialized Conference on „Transition for Advanced Market Economies”, Warsaw 1992.

Autor – dr inż. jest specjalistą ds. organizacji produkcji w Kombinacie Przemysłu Narzędziowego „VIS” w Warszawie.

Ewa Banachowicz

Counselling – konsultacje indywidualne

W przeciwieństwie do consultingu, konsultacje indywidualne wymagają czynnego uczestnictwa osoby zainteresowanej uzyskaniem porady i znacznego zaangażowania odbiorcy. Nie tylko dostarcza on informacje, ale czynnie uczestniczy w definiowaniu problemu oraz w tworzeniu rozwiązania tego problemu.

Podstawową zaletą *counsellingu* jest to, że przez bezpośredni – czasem wielogodzinny kontakt z konsultantem przedsiębiorca uczy się. **Zdobywa konkretną wiedzę w obrębie danego tematu**, a następnie na przykładzie swojego przedsiębiorstwa próbuje ją zastosować.

Dostrzegając braki swojej wiedzy i praktyczne zastosowanie niektórych technik zarządzania, przedsiębiorca zaczyna doceniać potrzebę zdobywania wiedzy, co stanowi zachętę do dalszych studiów. Osoba uczestnicząca w przygotowaniu rozwiązania potrafi lepiej wdrożyć to rozwiązanie. Ma to szczególne znaczenie przy podejmowaniu długofalowych decyzji. W trakcie konsultacji indywidualnych konsultant podaje przedsiębiorcy jedynie informacje, z których ten powinien skorzystać. Sam proces stanowienia decyzji należy do przedsiębiorcy. Definiując argumenty za i przeciw konkretnemu rozwiązaniu może znacznie lepiej wdrożyć rozwiązanie.

W niektórych przypadkach przedsiębiorcy potrzebna jest obiektywna – zewnętrzna ocena sytuacji problemowej – **konfrontacja zewnętrznego i wewnętrznego spojrzenia na problem**. Na przykład wybór celu działania przyszłego przedsiębiorstwa.

Uwarunkowania efektywnego counsellingu

Klient

● Klient powinien wiedzieć, co chce robić i jaka jest wizja istniejącego lub przyszłego przedsiębiorstwa. To najważniejszy warunek determinujący efekty konsultacji. Przedsiębiorcy,

którzy mają precyzyjną i dobrze przemyślaną wizję swojego przedsiębiorstwa, mają największe szanse na sukces, najlepiej też mogą wykorzystać wiedzę i doświadczenie konsultanta. Potrafią skoncentrować się na realnie istniejących problemach i precyzyjnie dociekać możliwości rozwiązań.

● Klient powinien chcieć współpracować z konsultantem i zdać się na jego metodę postępowania. Klient zakładający, że on wie najlepiej, bo to on kieruje przedsiębiorstwem kilka lat, sprowadza zwykle rolę konsultanta do osoby niosącej techniczną pomoc. Nie oczekuje zdefiniowania i oceny sytuacji problemowej, on tę sytuację już ocenił. Zamiast współpracy, oczekuje akceptacji tego, co sam opracował i jest zamknięty na sugestie.

● Klient powinien być otwarty na argumenty. Wiąże się do ściśle z chęcią współpracy, a zarazem przyjmowania argumentów.

● Klient powinien widzieć perspektywę nauki zarządzania przedsiębiorstwem i czuć potrzebę „mówienia tym samym językiem co konsultant”.

● Klient powinien mieć zaufanie do konsultanta – kwestia przekazania mu poufnych informacji.

Konsultant

● Musi być merytorycznie przygotowany do konsultacji, przy czym charakterystyczne, że konsultant zajmujący się problematyką małych przedsiębiorstw musi być dosyć wszechstronny – znać różne zagadnienia zarządzania: marketing, finanse, organizację i kierowanie, psychologię i socjologię organizacji itp. Oczywiście może on korzystać z pomocy fachowców o wąskiej specjalizacji, niemniej jednak w pierwszym kontakcie powinien poradzić sobie bez ich pomocy.

● Konsultant powinien poświęcić dostatecznie dużo czasu na zapoznanie się z sytuacją klienta. Jeżeli to jest możliwe, powinien zobaczyć

klienta w jego środowisku pracy – wpłynie to zasadniczo na określenie sytuacji problemowej. Relacja klienta jest zawsze subiektywna i nie zawiera wszystkich detali, które mogą wpłynąć na rozwiązanie problemu.

● Konsultant powinien wykazać dużo cierpliwości wysłuchując problemów klienta i wszystkiego, co on ma do powiedzenia, nawet jeżeli ma już wyrobione zdanie na temat problemu.

● Konsultant musi być taktowny; nie może dać do zrozumienia klientowi, że wie więcej. Częstym błędem konsultantów jest przekonanie o swojej wiedzy i doświadczeniu, niedoceniając roli oceny klienta.

● Konsultant musi być dobrym psychologiem.

● Konsultant musi znać sytuację na różnych rynkach. Wiedza o różnych rynkach jest efektem doświadczenia w pracy konsultanta oraz znajomości otoczenia gospodarczego.

Uwarunkowania otoczenia

● Brak systemu informacji wspomagającego konsultantów:

▲ dotyczących instytucji i możliwości świadczenia przez nie usług,

▲ merytorycznych – informacja marketingowa, finansowa itp.

● Brak możliwości doskonalenia zawodowego na wysokim poziomie. Brak dobrych konsultantów szczególnie poza ośrodkami akademickimi.

● Brak materiałów pomocniczych ułatwiających konsultacje – publikacje problemowe, programy komputerowe.

● Uwarunkowania zewnętrzne – bezradność konsultanta w niektórych sytuacjach, np. gwarancje kredytowe, inne uregulowania prawne.

● Brak koordynacji działań różnych instytucji i projektów.

Katalog zasadniczych problemów wymagających doradztwa.

■ Źródła finansowania działalności gospodarczej

Zasadnicza grupa przedsiębiorców (70%) zwraca się z problemami związanymi z finansowaniem działalności gospodarczej. Dotyczy to możliwości wyboru linii kredytowej i banku, ewentualnie funduszu *venture capital*, czy znalezienia partnera-udziałowca w przedsięwzięciu. Przedsiębiorcy szukają możliwości zmniejszenia obciążeń wynikających z oprocentowania kredytów, a w przypadku starania się o kredyt, możliwości zabezpieczenia kredytu.

Innym istotnym problemem jest kwestia przygotowania dokumentacji do uzyskania kredytu. Zasadniczą kwestią jest przygotowanie *business planu*. *Counselling* jest efektywną metodą doradztwa przy tworzeniu tych dokumentów. Przedsiębiorcy, przygotowując poszczególne części *business planu*, uczą się myślenia kategoriami rynkowymi, poznają

kryteria, według których rozpatrywane są ich *business plany*. Uczą się również podstawowych technik finansowych – *cash flow*, rachunku wyników, oceny wrażliwości itp.

■ Problemy marketingu

Tworzenie strategii marketingu jest jedną z podstawowych barier, jakie mają do pokonania przedsiębiorstwa. Niewielkie doświadczenie, brak informacji rynkowych, a przede wszystkim wiedzy powodują, że zagadnienia marketingu stają się istotnym problemem w przedsiębiorstwie. Stąd też olbrzymie zapotrzebowanie na doradztwo w tym kierunku. Przedsiębiorcy pragną otrzymać pomoc w budowaniu strategii rynkowej, wykorzystaniu technik marketingowych (kompozycji marketingowej) oraz prowadzeniu badań rynkowych.

■ Ocena pomysłu na działalność gospodarczą

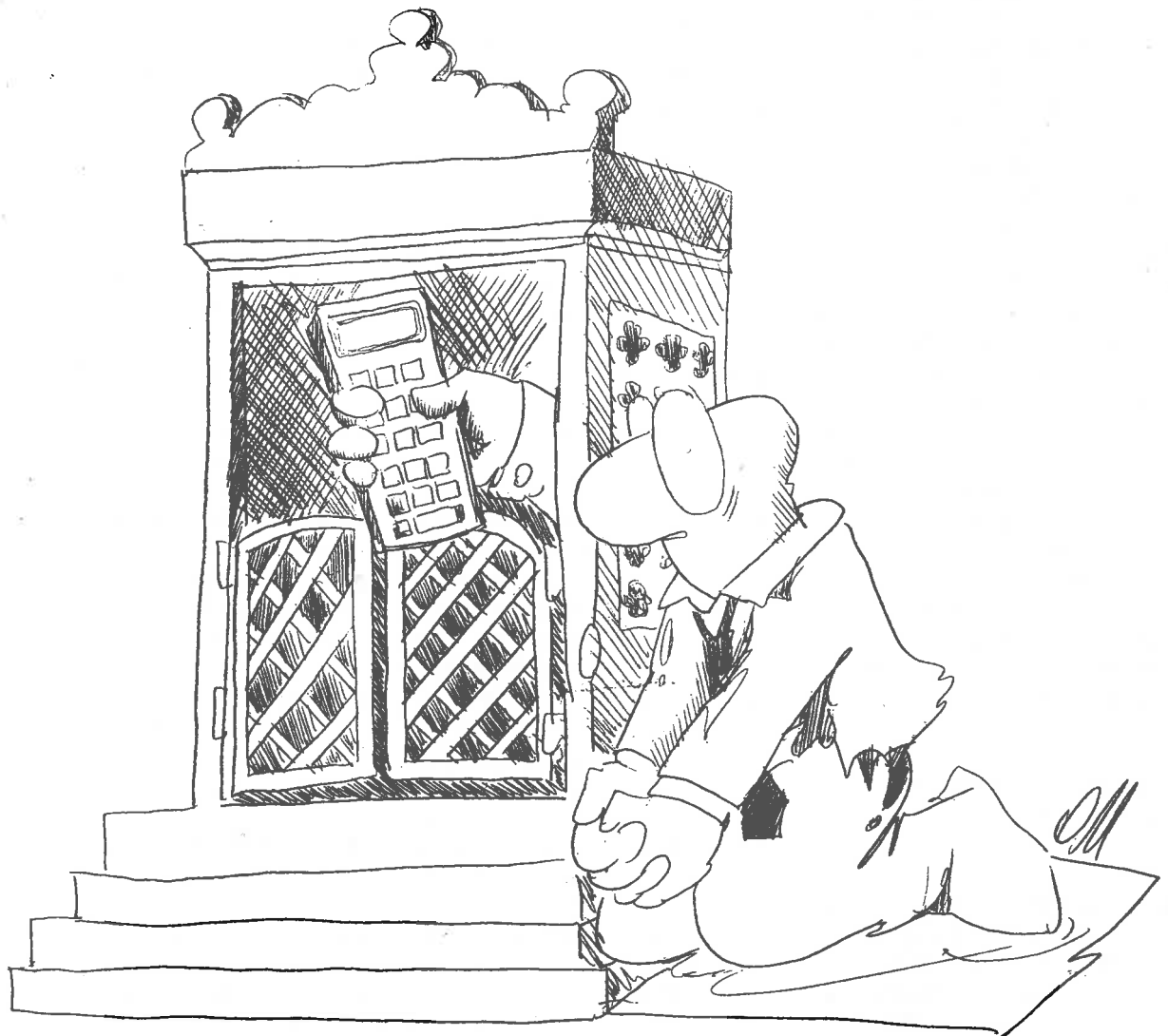
Wielu przedsiębiorców tworzących nowe firmy lub rozszerzających działalność gospodarczą odczuwa potrzebę zweryfikowania swoich pomysłów przez niezależną osobę. Konsultant może pomóc i obiektywnie ocenić pomysł na podstawie swojej wiedzy i doświadczenia. Jest to szczególnie cenne wobec braku informacji rynkowej oraz olbrzymiego kosztu badań marketingowych.

■ Pomoc w poprawieniu płynności finansowej

Z płynnością finansową ma problemy ponad połowa przedsiębiorców. Jest to efekt braku kontroli finansowej w przedsiębiorstwie i nieznamości *cash flow*.

Ewa Banachowicz

Autorka jest pracownikiem naukowym w stopniu doktora nauk ekonomicznych na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego



Jacek Kamiński

Barierzy doskonalenia umiejętności negocjacyjnych

Jedną z praktycznych umiejętności związanych z funkcjonowaniem organizacji jest umiejętność negocjowania. Jest ona ważna w powiązaniu zarówno z zewnętrznymi (zakup, fuzja, kontakty międzynarodowe), jak i wewnętrznymi funkcjami organizacji (sytuacja konfliktu pomiędzy liderami, oddziałami lub jednostkami w organizacji). Literatura fachowa dostarcza wielu przykładów różnorodnych sposobów analizowania procesu negocjacji. Najczęściej spotykane perspektywy, to analizowanie procesu negocjacji z punktu widzenia zjawisk towarzyszących procesowi poznania, zachowań stron zaangażowanych w negocjacje, lub społecznego kontekstu negocjacji. Zabiegiem interesującym poznawczo jest analizowanie negocjacji z punktu widzenia perspektywy organizacyjnego uczenia się. Dwa obszary studiów wydają się tu najbardziej interesujące:

Analiza negocjacji polegająca na prezentacji procesu jako organizacyjnego uczenia się

Stosując najogólniejszą koncepcję uczenia na gruncie nauk o organizacji zdefiniowane być ono może jako relatywnie stała zmiana występująca jako rezultat doświadczenia, powodująca odpowiednie zmiany w zachowaniu. Główne aspekty definicji obejmują zmianę, której podstawową cechą jest zdobywanie doświadczenia. Koncepcja zakłada również ciągłość dokonywanych zmian. Podobnie istotą procesu negocjacji jest modyfikacja pozycji w kierunku dojścia do wspólnie akceptowanego rozstrzygnięcia. Robienie ustępstw odbywa się na drodze równoważenia nagród i korzyści oraz kosztów i kar. Występują tu wyraźnie związki pomiędzy procesem organizacyjnego uczenia się a procesem negocjacji.

Drugim obszarem jest „uczenie się dla negocjacji”

Przez określenie to należy rozumieć doskonalenie umiejętności negocjatorów traktowane jako proces uczenia. Organizacyjne uczenie obejmuje wiele umiejętności wykorzystywanych w życiu organizacji. Jedną z nich są umiejętności negocjacyjne. Trudności, które powinny być pokonane, w trakcie procesu uczenia się negocjacji, mogą pojawić się na różnych etapach i dotyczyć zarówno braku dostosowania lub niewłaściwego dostosowania środków i metod do złożoności procesu negocjacji, niewłaściwie określonej roli prowadzącego szkolenie, jak i motywacji szkolonego do zdobycia nowych lub poszerzenia posiadanych kompetencji. Mogą być one również bezpośrednio związane z funkcjonowaniem organizacji. Najogólniej rzecz biorąc, możemy je podzielić na:

- bariery leżące bezpośrednio w sferze (przygotowania i przeprowadzenia) treningu negocjacyjnego,
- bariery poza bezpośrednim obszarem treningu negocjacyjnego.

Proces uczenia jest ze swojej natury zjawiskiem złożonym i kompleksowym. Odnosząc go do funkcjonowania organizacji stwierdzić należy, że uczenie w organizacyjnym kontekście obejmuje przyswojenie przez jej członków nie tylko umiejętności merytorycznych i odpowiedniej wiedzy technicznej, lecz również umiejętności interpersonalne i „właściwą” postawę. Podobnie rzecz się ma z uczeniem się negocjacji. Zachowanie negocjacyjne jest kompleksowym zachowaniem sprzęgającym więcej niż jeden obszar. Jest ono rezultatem wielu złożonych czynników; zależy od konkretnej wiedzy,

nastawienia i umiejętności. Jest wypadkową procesów samooceny i oceny oponenta. Kompleksowość procesu negocjacji stanowi podstawową trudność w zakresie przygotowania i przeprowadzenia treningu. Uwzględniając tę złożoność uczenie się negocjacji powinno być działaniem w różnych dziedzinach i na różnych obszarach. Od dawna wiadomo, że wykłady, stosowane do osiągnięcia celów poznawczych, nie są wystarczające w kształtowaniu umiejętności psychomotorycznych i międzyosobowych. Przygotowując i prowadząc trening negocjacyjny należy pamiętać, że negocjowanie jest jedną z umiejętności społecznych, których uczenie kieruje się odrębnymi prawami. Dlatego powinno używać się metod właściwych dla rozwijania umiejętności społecznych, takich jak gra z podziałem na role, symulacja, dyskusja itd. Stosowanie „aktywnych” metod uczenia się negocjacji pozwala przyszłym negocjatorom unikać popełniania tego samego rodzaju błędów, a także na eksperymentowanie różnego rodzaju zachowań.

Stosowanie metod aktywizujących wyznacza szczególną pozycję prowadzącego szkolenie negocjacyjne. Na tym polu istotne są:

- zerwanie z tradycyjnym układem szkolenia opartym na podziale na „tych, którzy są uczeni” i „tych, którzy uczą”. Najistotniejszą trudnością jest zaakceptowanie założenia, że wszyscy mogą uczyć się od siebie nawzajem.
- powiązanie wiedzy i doświadczenia uczestników negocjacji w jedną całość. Jest ona bezpośrednio zależna od składu grupy uczestniczącej w szkoleniu.

Istotną barierą ujawnianą często w trakcie uczenia się negocjacji jest

wyraźna różnica pomiędzy oczekiwaniami studentów a możliwościami kształcących. Większość studentów mniej zainteresowana jest teorią, a bardziej praktycznymi umiejętnościami. Z kolei nauczyciele akademicy nie zawsze są w stanie dostarczyć wiedzę oczekiwaną przez studentów, wykazując często tendencje do nadmiernego teoretyzowania. Dlatego w wielu przypadkach rolę prowadzącego szkolenie powierza się różnego rodzaju instruktorom, trenerom lub doświadczonym negocjatorom. Ci z kolei, bazując głównie na zdobytym doświadczeniu, są mniej elastyczni i wydają się mniej sprawni w budowaniu właściwego klimatu nauki.

Biorąc pod uwagę te bariery trener/doradca staje przed skomplikowanym zadaniem. Podstawową rolą, jaką powinien on spełniać, powinno być ułatwianie procesu wzajemnego uczenia poprzez:

- wydobywanie wiedzy od uczestników,
- ukazywanie relacji pomiędzy cząstkowymi spostrzeżeniami zaczerpniętymi z praktyki,
- wskazywanie możliwości uporządkowania posiadanej wiedzy w sensowną strukturę,
- wskazywanie możliwości w kierunku dalszego rozwijania własnych umiejętności.

Prowadzący zajęcia powinien spełniać dwie kluczowe role:

- ▲ katalizatora procesu wymiany informacji i jej systematyzowania,
- ▲ łącznika pomiędzy teorią i praktyką.

Zasadniczą trudnością jest określenie właściwych proporcji pomiędzy wiedzą o negocjacjach, praktycznymi umiejętnościami a kształtowaniem ocen. Wiele programów w zbyt małym stopniu bierze pod uwagę rozwój umiejętności i ocen, a zbyt wyraźnie koncentruje się na wiedzy. Każda z wymienionych aren wymaga stosowania rozmaitych metod. Istotnym zagrożeniem jest dogmatyzm w zakresie wykorzystywanych metod.

Stosowanie „aktywnych” metod rodzi wiele problemów, z których dwie grupy wydają się najważniejsze do przezwyciężenia. Pierwszą — są

trudności w stworzeniu rzeczywistego podobieństwa oddziaływania w warunkach naturalnej i symulowanej negocjacji. Inscenizowane negocjacje, zaledwie w pewnym stopniu, odwzorowują to, co obserwujemy w realnym świecie. Stosowanie przez partnerów różnych form wzajemnego oddziaływania, przekazywanie i odczuwanie uczucia zagrożenia i wrogości nie są takie same, jak w naturalnej negocjacji. Symulacja dokonywana w klasie nie jest w stanie dokładnie odtworzyć ryzyka i presji realnej sytuacji negocjacyjnej. Drugą grupę problemów stanowią trudności w przezwycięzeniu istniejących w świadomości uczestników treningu stereotypów. Są one szczególnie wyraźne w przypadku negocjacji w sferze „*industrial relation*”.

Często zastanawiamy się, jakie treści powinny być przekazywane w procesie uczenia się negocjacji. Źródłem tych wątpliwości jest wyraźny dysonans — z jednej strony teoretyczne modele negocjacji, szczególnie bazujące na ich matematycznym opisie, nie są zbyt skomplikowane. Z drugiej, w literaturze poświęconej negocjacjom mówi się o „sztuce negocjacji”, co sugeruje, że mamy do czynienia ze specyficzną umiejętnością społeczną, która wymaga specjalnych teoretycznych i praktycznych kompetencji. Co zatem wpływa na to, że negocjacje są szczególnie umiejętnością społeczną, określaną mianem „sztuki”, a znalezienie właściwych kandydatów na stanowisko negocjatorów w krajach, gdzie wyodrębniana jest tego rodzaju funkcja, nie jest zadaniem prostym. Główną trudnością jest uwzględnienie różnorodności sytuacji negocjacyjnych. Istotne są tu zarówno zmienne przedmiotowe i podmiotowe. Pierwsze dotyczą różnic w typach negocjacji — poczynając od międzynarodowych negocjacji rozbrojeniowych, a kończąc na negocjacjach pomiędzy bankami a dłużnikami i kredytobiorcami. Zmienna podmiotowa odnosi się do konkretnej roli uczestnika zespołu negocjacyjnego. Tak się bowiem składa, że większość wskazówek dotyczących zachowania w czasie prowadzenia rozmów dotyczy poszczególnych uczestników. W praktyce prowadzone są zwykle negocjacje zespołowe. Ponadto predyspozycje ludzi są ra-

czej zróżnicowane, stąd też trudno jest mówić o poszukiwaniu jednolitego wzorca zachowań w sytuacjach konfliktowych. Przystępując do negocjacji zespołowych należy dążyć do stworzenia takiego zespołu, aby role pełnione przez jego uczestników były jak najbardziej zgodne z ich predyspozycjami zarówno pod względem osobowościowym, jak i zawodowym. Uwzględnienie różnorodności poszczególnych typów negocjacji, jak i ról uczestników zespołu negocjacyjnego, stanowi istotną trudność procesu kształcenia negocjatorów. Wymaga to od przygotowującego i prowadzącego szkolenie rozstrzygnięcia dylematu — jak wytyczyć właściwy punkt pomiędzy ich ogólnymi i szczególnymi kompetencjami. W jakim zakresie dostarczyć specjalistycznej wiedzy na temat określonego typu negocjacji? Jak dalece przygotowywać do określonej funkcji w ramach zespołu negocjacyjnego?

Dobrze przygotowany trening negocjacyjny, właściwie określona pozycja prowadzącego szkolenie, starannie dobrane metody i przekazywane treści nie gwarantują jednak pełnego sukcesu. Na powodzenie procesu „uczenia dla negocjacji” wpływają nie tylko zjawiska mające miejsce w trakcie jego trwania. Istnieje również duża grupa barier leżących poza bezpośrednią sferą szkolenia, rzutująca na jego wyniki. Na ograniczenie zdobywania umiejętności negocjacyjnych przez przyszłych negocjatorów wpływać może wiele ogólnych czynników, które utrudniają proces organizacyjnego uczenia się. Mają one charakter bardziej ogólny niż bariery scharakteryzowane w poprzedniej części. Muszą one być brane pod uwagę, gdy chcemy prognozować wyniki szkolenia. Rozpatrywać je można na mikro- i makropoziomie. Bariery na poziomie mikro obejmują czynniki wewnątrzosobowe i międzyosobowe. Bariery wewnątrzosobowe zawierają wszystkie typy czynników psychologicznych, które chronią jednostki od wchodzenia w proces uczenia się albo od uzupełniania aktywności, w którą były zaangażowane. Bariery na poziomie makro, to najogólniej rzecz biorąc, bariery związane z funkcjonowaniem organizacji. Odnośząc to do procesu treningu nego-

cyjnego, możemy najogólniej wyróżnić bariery:

- ▲ mikro, tj. leżące w sferze motywacji uczenia,
- ▲ makro, tj. związane ze sferą funkcjonowania organizacji.

Pierwszą, jedną z najistotniejszych barier wewnątrzsobowych, jest motywacja uczenia się, definiowana jako wewnętrzna psychologiczna chęć do uzyskania większej wiedzy i umiejętności i jest opisywana jako indywidualna chęć do nauki. Ważne jest właściwe kreowanie motywacji uczenia się wśród przyszłych negocjatorów. Odbywa się to zarówno w trakcie treningu, jak również związane jest z ogólną kondycją organizacji kierującej swojego kandydata na kurs negocjacji.

Aby kreowanie motywacji uczenia się było skuteczne, bardzo ważna jest możliwość użycia nabytych kompetencji. Praktykowanie tego, co jest już nauczone jest ważne do zachowania w pamięci wiedzy i umiejętności. Brak możliwości użycia posiadanych kompetencji może w konsekwencji prowadzić do ich utraty, tj. zjawiska określanego mianem negatywnego uczenia się. Jest to szczególnie istotne, gdy uczestnictwo w negocjacjach lub zespole negocjacyjnym ma incydentalny charakter. Brak uczestnictwa w praktyce jest dominującym czynnikiem, który jednostkom utrudnia efektywne uczenie się. Aby zlikwidować tę barierę, osoby biorące udział w treningu negocjacyjnym, jeszcze przed rozpoczęciem szkolenia, powinny wiedzieć, że uczestniczyć będą w prowadzeniu negocjacji. W miarę możliwości, na ile pozwala na to specyfika organizacji, dążyć należy do budowania wyspecjalizowanych zespołów negocjacyjnych, których członkowie mają pewność co do możliwości użycia nabytych kompetencji. Aby zwiększyć związek teorii z praktyką, zalecić należy tworzenie grup szkoleniowych, których członkowie mieli już możliwość praktycznego uczestnictwa w negocjacjach.

Proces uczenia dla negocjacji jest spotęgowany przez możliwość osiągnięcia spodziewanych rezultatów. Występuje tu rodzaj sprzężenia zwrotnego pomiędzy doskonaleniem umiejętności negocjacyjnych, a wynikami uczenia. Nagrody – ro-

zumiane jako zadowalający wynik negocjacji – zwiększają wkład. Nakierowanie na sukces, to bardzo ważny czynnik stymulujący proces doskonalenia umiejętności negocjacyjnych. Osoby, wywodzące się z dużych, prężnych, znanych organizacji odnoszących sukcesy, mają duże szanse na odniesienie sukcesu jako sprawni negocjatorzy.

Wśród barier uczenia się w organizacji wymieniane są niekiedy posiadane już przez jednostkę kompetencje. Największa trudność wiąże się z koniecznością dostosowania mapy poznawczej przyszłych negocjatorów do potrzeb rozwiązywania nowych problemów. Tradycyjnie wśród umiejętności menedżerskich wyróżnia się ich trzy rodzaje: intelektualne, społeczne i specjalistyczne. Generalnie rzecz biorąc, kształcenie i doskonalenie umiejętności negocjacyjnych ukierunkowane są na rozwijanie kompetencji specjalistycznych. Pozostałe rodzaje umiejętności występują niezależnie i są bardzo przydatne do osiągnięcia sukcesu w negocjacjach. Równie ważne są kompetencje związane z przedmiotem negocjacji. Wiele z nich uzyskuje się poprzez przygotowanie do konkretnych negocjacji. (Oferowane treningi negocjacyjne dostarczają bowiem z reguły ogólnych umiejętności negocjowania). Wymagania współczesności powodują, że coraz częściej mamy do czynienia z koniecznością łączenia kompetencji. Świadczy o tym zapotrzebowanie na rynku pracy wielu krajów. Charakterystyczną cechą negocjacji jest to, że wymagają one łączenia kompetencji. Trudno wyobrazić sobie zespół negocjujący zakup sprzętu medycznego bez podstawowej wiedzy, co do zasad jego użytkowania. Posiadanie różnorodnych kompetencji przez członków zespołu to jeden z czynników gwarantujących osiągnięcie sukcesu. Dobry zespół negocjacyjny – to zespół o zróżnicowanej wiedzy; jednocześnie bardzo ważne jest to, aby była ona uporządkowana w sensowną strukturę. Uporządkowaniu temu służy trening negocjacyjny.

W wielu badaniach jako jedną z głównych przyczyn nieuczestniczenia we wszelkiego typu treningu personalnym i edukacji dorosłych wymieniany jest najczęściej brak czasu. W ten sposób wielu respondentów

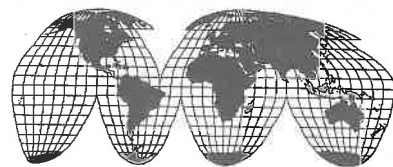
ukrywa wiele innych indywidualnych przyczyn nieuczestniczenia w szkoleniu. Z doświadczeń norweskich szkół biznesu i ośrodków szkolenia wynika, że wiele organizowanych przez te ośrodki kursów budziło dość duże zainteresowanie liderów tamtejszych przedsiębiorstw. Niechętnie godzili się oni jednak na to, aby występować w charakterze szkolonych. Typową reakcją była chęć umieszczenia na liście uczestników kursu swoich zastępców lub któregoś z kierowników działu.

Źródeł niepowodzeń treningu negocjacyjnego możemy doszukiwać się również w samej organizacji, jej wadliwej strukturze i funkcjonowaniu. Często zdarza się, że uczestnictwo w treningu negocjacyjnym, a później w zespole negocjacyjnym jest dodatkowym obowiązkiem; nie wiąże się z wyższymi zarobkami lub wzrostem prestiżu. Powoduje to, że osoba nie jest zainteresowana w nabywaniu nowych kompetencji. Niechęć do podnoszenia kwalifikacji powodować może dodatkowo niejasna struktura kariery w danej organizacji. Zdarzyć się może, że osiągnięcie wyższego stanowiska nie wymaga zdobycia nowych kwalifikacji. Dążenie jednostki do uzyskania nowych kwalifikacji w zakresie negocjacji ograniczać może brak przychylności grupy odniesienia. Następuje to w przypadku, gdy dążenie do uzyskania nowych kompetencji jest sprzeczne z normami i zasadami grupy. Podobnie proces uczenia będzie wówczas hamowany, gdy poziom konfliktu w grupie przewyższa normalny poziom. Długotrwałe, destrukttywne konflikty w organizacji są istotną barierą uczenia negocjacji. Wzrost wiedzy i umiejętności (nie tylko zresztą w zakresie negocjacji) może być również powstrzymywany przez strukturę grupy. Niesprzyjające pozytywnym zmianom jest zbyt sztywne i biurokratyzowane środowisko organizacyjne. Uciążliwe biurokratyczne procedury powstrzymują proces nauki. Czynią to również zbyt wąsko zdefiniowane obowiązki pracy, które nie sprzyjają generowaniu nowych pomysłów i idei.

Jacek Kamiński

Autor jest pracownikiem naukowym w stopniu doktora Instytutu Organizacji Norweskiej Wyższej Szkoły Handlowej w Bergen.

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„io Management Zeitschrift”

Kompleksowe zarządzanie jakością

Kompleksowe zarządzanie jakością stwarza warunki do wszelkiego rodzaju zmian. Wiele przedsiębiorstw dzięki wykorzystaniu kompleksowego zarządzania jakością odniosło po pewnym czasie nadzwyczajne sukcesy. Artykuł ten zawiera spostrzeżenia z praktycznych działań, ukazuje istotę i rezultaty przemian oraz opisuje zaistniałe problemy.

Dieter Schaerer: *Total Quality Management in der Praxis*, „io Management Zeitschrift”, 62 (1993) nr 7/8.

Pojęcie „total quality management” (TQM) kojarzy się często z firmami, które stoją na szczycie swojej branży, lub które w ostatnim okresie znacząco polepszyły swoją konkurencyjność. Jest to idea zarządzania, mająca na celu ustanowienie jakości jako najważniejszego elementu w hierarchii wartości każdego pracownika. Firmy z dobrą reputacją swoich produktów mają także dobrą opinię dotyczącą kierownictwa, załogi, działań oraz serwisu u klientów.

Zadowolenie klientów jako cel

TQM nie jest tylko nowym oznaczeniem kontroli jakości, sposobów obniżki kosztów czy programu motywującego. Jest to skoordynowane działanie, mające na celu nastawienie firmy w jej pracy przede wszystkim na zadowolenie klientów. To, czy proces ten będzie udany i długotrwały, uwarunkowane jest jakością zarządzania oraz zachowaniem kie-

rownictwa, które to znajdują odzwierciedlenie w nastawieniu i zachowaniu całej organizacji.

TQM proponuje więc strategię w celu polepszenia konkurencyjności firmy. TQM jest siłą, która mobilizuje ludzi i może dobre przedsiębiorstwo przekształcić w najlepsze w danej branży. Decydująca korzyść polega na tym, że TQM ulepsza i dodaje sił przedsiębiorstwu, co jest ważnym założeniem przy przezwyciężaniu okresu recesji.

Rozwój TQM

Rozwój kompleksowego zarządzania jakością w przedsiębiorstwie oznacza stopniowe przeprowadzenie podstawowych jego elementów.

● Orientacja na klientów

Chyba najważniejszą zmianą, jaką TQM ma osiągnąć na wszystkich szczeblach przedsiębiorstwa, jest uwzględnienie klienta jako najistotniejszego elementu w całym interesie. W działalności każdej jednostki zadowolenie klienta jest najważniejsze. Wystarczy zauważyć, że każdy posiada też „wewnętrznych” klientów i dobra ich obsługa jest kluczem do podniesienia możliwości firmy.

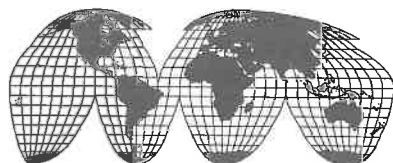
W dalszej kolejności należy oczekiwania klientów „wewnętrznych” i „zewnętrznych” nie tylko zaspokajać, ale wychodzić im naprzeciw. Jeśli w końcu uda się na życzenie klientów szybciej i lepiej reagować

niż konkurencja, można powiedzieć, że osiągnęło się korzyści w walce z konkurencją.

● Orientacja procesu

Podczas pracy przy użyciu TQM pracownicy zostają szkoleni, aby spostrzegać działania w przedsiębiorstwie jako pojedyncze procesy, które, będąc podwyższającym wartość następstwem poszczególnych etapów pracy, prowadzą do planowanego wyniku. Ważnym celem w kierowaniu procesami jest redukcja kosztów ubocznych wywołanych przez odstępstwa od wymaganej jakości, błędy, poprawki itp.

Obrazowe przedstawienie przebiegów procesów (*process mapping*) jest pierwszym krokiem do zrozumienia, manipulowania i polepszenia procesów. Oznacza to, że należy jak najwięcej działań nie przynoszących zysku zamienić na przynoszące zysk. Osiąga się to przez uproszczenie przebiegów i skrócenie czasu reakcji lub zastanowienie, czy dany proces przy uwzględnieniu kreatywnego i innowacyjnego sposobu rozpatrywania może zostać inaczej rozwiązany. Nowy rozwój polega na tym, że sterowanie procesami pracy nie może istnieć tylko na płaszczyźnie operacyjnej, ale musi być konsekwentnie rozwijane w całym przedsiębiorstwie, w planowaniu i kontroli wszystkich dziedzin, takich jak: rozwój, marketing, zbył, administracja i stosunki zewnętrzne.



● Zachowanie prewencyjne

Zapewnienie jakości koncentrowało się długo na jej kontrolowaniu i polegało na dokładnym sprawdzaniu produktów przed ich dostarczeniem do odbiorcy. Stwierdzone braki zostały wyeliminowane bądź w szczególnych przypadkach odrzucono cały produkt. Ta tradycyjna metoda kontroli końcowej jest konsekwentna i nie stwarza szans na polepszenie produktów i procesów produkcji. Kompleksowe zarządzanie jakością dąży do likwidacji kontroli końcowej i wspiera sterujący oraz towarzyszący procesom nadzór. W ten sposób poprzez sterowanie procesem nie usuwa się błędów, lecz im zapobiega. Prowadzi to do rzeczywistego wzrostu efektywności oraz obniżenia kosztów.

● Ciągłe ulepszenia

Jeżeli wyzwanie kompleksowej jakości zostanie poważnie przyjęte w całym przedsiębiorstwie, powstanie wtedy klimat dla pozytywnych zmian i ciągłych ulepszeń. Zostaną wówczas spełnione oczekiwania pojedynczego pracownika, aby odpowiedzialnie wykonywać pracę oraz należeć do dobrze funkcjonującej firmy. Wymaga to jednak ciągłego działania kierownictwa, które dążyć będzie do nakłonienia pracowników do przewyższania trudności występujących podczas zmian oraz wykaże głębokie zaangażowanie w reformy. Przy określaniu celu należy pamiętać o permanentnym motywowaniu pracowników.

Układ praktyczny

TQM powinien wywoływać zmianę zachowań w całym przedsiębiorstwie. Ponieważ TQM zdaje się być systemem prostym, opartym na zdrowym rozsądku i mającym wiele wspólnego z dotychczasowymi zasadami kierowania, powstaje niebezpieczeństwo, że w praktyce nie będzie on konsekwentnie wdrażany. Sukces odniesie się tylko wtedy, gdy realizacja działań oparta jest na jasnym określeniu celów, strategii oraz kryteriów do pomiaru otrzymanych rezultatów. Istotne w tym procesie są cztery poziomy:

■ Diagnostyka firmy

Idealna analiza sytuacji przedsię-

biorstwa przeprowadzana jest przez osoby z zewnątrz i polega na dokładnym przejrzeniu stosunków wewnętrznych i zewnętrznych przedsiębiorstwa. Dąży się do tego, by zauważyć istotne problemy i przedstawić je na tle przedsiębiorstwa.

■ Obowiązkowość kierownictwa

TQM jest prowadzony w przedsiębiorstwie jedynie od góry do dołu. Wymaga to zdyscyplinowanego kierownictwa, któremu do pomocy przydziela się, przy określaniu strategii, specjalnych koordynatorów.

■ Polepszenie jakości

TQM ze swoimi zmianami powinien objąć w przedsiębiorstwie wszystkich pracowników. Bardzo ważne jest ich szkolenie, mające na celu wyjaśnienie, jak podwyższenie jakości ma być realizowane i co pojedynczy uczestnik organizacji może dla tego procesu uczynić. Opracowane przez kierownictwo problemy są przenoszone na zespoły projektowe, które dokonują zmian.

■ Kontrola rezultatów

Dla długoterminowego działania bardzo ważnym elementem jest określenie systemu pomiarowego, dzięki któremu można będzie sprawdzać wszelkie osiągnięcia. Ogłaszanie rezultatów i dobrych wyników w przedsiębiorstwie jest bardzo ważne dla motywowania pracowników.

Organizacja kompleksowego zarządzania jakością

Omawiana forma organizacji jest przydatna dla każdej wielkości przedsiębiorstwa przy uwzględnieniu następujących czterech elementów:

● Zespół kierowniczy

Zespół kierowniczy (*steering committee*) złożony z członków kierownictwa określa cele, ustanawia politykę i strategię programu naprawczego oraz kontroluje otrzymane wyniki i wyróżnia dobre osiągnięcia.

● Koordynator TQM

Koordynuje on wszystkie działania w programie, uczestniczy w szkoleniu pracowników i wspiera grupy robocze przy rozwiązywaniu problemów oraz przeprowadzaniu procesu naprawczego. Zajmuje się też ko-

munikacją wewnętrzną pomiędzy wszystkimi działaniami.

● Zespoły projektowe

Zespoły projektowe oraz zespoły ulepszeń powoływane są tymczasowo i składają się z czterech do pięciu członków pełniących różne funkcje. Analizują one określone problemy, opracowują propozycje ulepszeń i uczestniczą — za pozwoleniem kierownictwa — przy wdrażaniu zmian. W dużych przedsiębiorstwach okazało się bardzo korzystne przydzielanie takim zespołom przedstawiciela do kontaktów z kierownictwem lub doradcy technicznego.

● Koła jakości

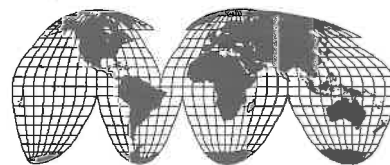
Koła jakości najlepiej sprawdziły się w Japonii i okazały się dobrym instrumentem do rozwoju personalnego, zapewnienia jakości oraz ulepszenia przebiegów produkcji. Są to zespoły ludzi pracujących każdego dnia razem, które spotykają się krótkoterminowo, aby znaleźć przyczyny zakłóceń jakości i szybko usunąć usterki. Koła jakości mogą działać tylko wtedy długoterminowo, gdy strategia kompleksowego zarządzania jakością jest uwzględniona w całym przedsiębiorstwie.

Wielorakie korzyści

Polepszenie konkurencyjności przedsiębiorstwa orientującego się na potrzeby klientów można zauważyć po jego większym udziale w rynku. Jednak wielorakość korzyści wynikających z wprowadzania kompleksowej jakości jest dużo wyższa. Do korzyści tych należy:

▲ **Image firmy:** jeśli wewnętrzne stosunki w firmie odpowiadają obrazowi oddawanemu na zewnątrz, powstaje doskonała opinia o firmie,

▲ **Zarządzanie procesami:** zarząd — uwzględniając cele — pracuje i decyduje. Organizacja procesów uzupełnia funkcjonowanie organizacji, a pracownicy podejmują lepsze decyzje,



▲ **Elastyczność:** przedsiębiorstwo jest w stanie lepiej, szybciej i elastyczniej spełniać wymagania klientów. Zdolność do wprowadzania innowacji jest wyższa i znacznie skrócony jest czas rozwoju nowych produktów,

▲ **Efektywność:** można osiągnąć znaczny wzrost efektywności w zakresie produkcji oraz sprzedaży,

▲ **Redukcja kosztów:** następstwem wprowadzenia TQM jest obniżenie kosztów, mimo że nie jest to podstawowy cel. Obniżone zostają głównie koszty niebezpośrednie przez unikanie nieproduktywnych czynności. Wprowadzanie TQM wywołuje oszczędności netto i polepsza dochód przedsiębiorstwa,

▲ **Komunikacja:** uderzającą zmianą jest udoskonalenie wewnętrznej komunikacji. Nie jest to tylko optymalizacja jej przepływu, ale utrzymanie jej na wysokim poziomie poprzez częste konsultacje,

▲ **Zespoły robocze:** dobrze zorganizowany zespół roboczy działa motywująco na pracowników i odgrywa znaczącą rolę w realizacji ulepszeń,

▲ **Duma i zachwyty:** powstają one przy realizacji programu naprawczego i są motorem napędowym dalszego wzrostu efektywności,

▲ **Kultura firmy:** polepszenie jakości ma pozytywny wpływ na każdego uczestnika organizacji. TQM ułatwia wzajemne zrozumienie oraz pomaga otwarcie przedyskutować zaistniałe problemy. Nieporozumień i złości się po prostu unika, a działania nie przynoszące korzyści, powtórki, poprawki i przesunięcia terminów są redukowane lub eliminowane. Lepsza jest atmosfera i efektywność pracy,

▲ **Zadowoleni klienci:** jeżeli klienci będą zadowoleni z działań przedsiębiorstwa, będą korzystać z jego usług.

Szwajcarski przykład

Szwajcarska firma „Elida Cosmetic” zaczęła w 1989 roku wprowadzać kompleksowe zarządzanie jakością. Przedsiębiorstwo było wspierane w przemianach przez zarząd koncernu „Unilever”, który mając decydujący głos wprowadzał stop-

niowo zmiany w działach środków pielęgnacji ciała i kosmetyków. Aby przyspieszyć wprowadzanie nowego programu wysyłano członków kierownictwa do USA i Japonii, aby zobaczyli tam firmy wiodące w kompleksowym zarządzaniu jakością. Za pomocą tych doświadczeń mogli oni łatwiej opracować podstawy teoretyczne i materiał szkoleniowy. Uczestnicy wyjazdów zostali zainspirowani oraz zachwyceni nową ideą, co pomogło im wdrażać zasady TQM w własnej firmie.

Firma „Elida Cosmetic” wprowadziła program naprawczy na podstawie analizy przedsiębiorstwa. Opierał się on na takich wewnętrznych procesach, jak: planowanie i rozwój, przebieg pracy, komunikacja wewnętrzna, współpraca z agencjami reklamowymi i dostawcami. Następnie skupiono się na płaszczyźnie operacyjnej.

Ważnym elementem programu były trwające rok seminaria dla wszystkich pracowników. Prace nad polepszeniem jakości zostały podzielone na tematyczne obszary i 30 projektów. Stopniowo tworzono zespoły, które opracowane zmiany i ulepszenia w ostatnich trzech latach wcieliły w życie. Osiągnięto uproszczenie procesów planowania, szybki rozwój produktów, efektywność przebiegów pracy pomiędzy marketingiem, sprzedażą i handlem oraz ulepszoną komunikację w całym przedsiębiorstwie. Próba zastosowania kompleksowego zarządzania jakością na zewnątrz przyniosła ciekawe doświadczenia. Przez włączenie agencji reklamowych i dostawców polepszone współpracę, jakość oraz obniżono koszty.

Na płaszczyźnie operacyjnej działania prowadzące do podwyższenia jakości są wspierane przez koła jakości, które na linii produkcyjnej rozwijają inicjatywę w urzeczywistnieniu programu naprawczego.

Spostrzeżenia

W różnych fazach wprowadzania TQM dokonano następujących spostrzeżeń:

● na początku nie dostrzega się rozmiaru przemian; potrzeba wiele

pracy i czasu, aby system zaczął funkcjonować,

● programy ulepszeń są często w pierwszej fazie zbyt duże lub zbyt kompleksowe i muszą być często podzielone na mniejsze projekty, aby mogły być zrealizowane szybko, a wyniki były bardziej widoczne,

● ważne jest na początku programu określenie celów pod względem ilościowym i jakościowym, aby stworzyć skalę otrzymywanych wyników,

● stawiane są znaczne wymagania osobom na kluczowych stanowiskach, ponieważ wiele problemów wymaga uczestnictwa tych samych ludzi,

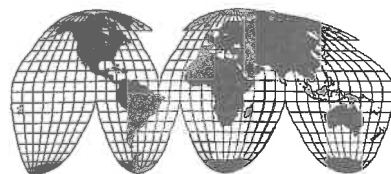
● nie wystarcza motywowanie wszystkich pracowników, ponieważ zawsze będzie istnieć grupa sceptyków i obserwatorów,

● konieczne i ważne okazało się pielęgnowanie komunikacji wewnętrznej polegającej na informowaniu o tym, co się dzieje, co osiągnięto, co będzie się robić dalej; bardzo korzystna i motywująca jest tu wymiana doświadczeń z innymi firmami,

● częste są dyskusje, jak nagradzanie powinno być dobre osiągnięcia; pieniądze nie są tu dobrym rozwiązaniem — wyróżnienie i uznanie to podstawa nagradzania (mogą to być zaproszenia na różnorakie imprezy, bankiety itp).

Przy dalszym rozwoju TQM pojawia się przekonanie, że nie jest to system, z którym można osiągnąć szybkie sukcesy. Jest to długoterminowy proces dający zdumiewające rezultaty nawet w sytuacji, kiedy wychodzi się z wysokiego już poziomu jakości.

Opr. Robert Kamiński



„Harvard Business Review”

Drapieżcy i ich ofiary — konkurencja rynkowa w ujęciu ekologicznym (II)

James Moore: *Predators and prey: A new ecology of competition*, „Harvard Business Review”, May-June 1993.

Faza III. Zarówno lew, jak i antylopa są częścią jednego zdrowego ekosystemu biologicznego, mimo to walczą ze sobą determinując rozmiary ekspansji swoich gatunków wewnątrz niego. Podobnie w ekosystemach gospodarczych, w trzeciej fazie rozwoju przedsiębiorstw, rozpoczynają się walki między nimi o prawdziwą dominację na rynku. Zasadniczo dwie przesłanki przyczyniają się do wybuchu konfliktów rynkowych na wielką skalę:

- po pierwsze — ekosystemy osiągały taki stały wzrost i dochodowość, iż wzajemne pochłanianie się staje się naprawdę opłacalne;
- po drugie — struktura odpowiedzialna za ulepszenie samych produktów, jak i procesów produkcyjnych staje się jasna i stabilna.

Stabilność ta pozwala bowiem najlepszym kooperantom wyznaczyć podstawowe, wartościowe dla ostatecznego wyrobu elementy i skupić się na konkurencyjnym ich wytwarzaniu. Zachęca ona również poszczególnych członków ekosystemu do ekspansji i przejmowania przedsiębiorstw konkurencyjnych. Przede wszystkim daje ona możliwość uniezależnienia się całego ekosystemu od dotychczasowego lidera rynkowego. Trzecia faza to moment, w którym firmy poważnie zaczynają traktować upowszechnienie standardów produkcyjnych.

W połowie lat osiemdziesiątych na przykład, technika IBM PC zdefiniowała de facto strukturę całego biznesu komputerowego. Faktycznie każda kompania mogła rozszyfrować technikę wytwarzania produktów, mogących współpracować z wytworami rzeczywistych członków ekosystemu PC. Niestety, dla IBM straty równoważyły korzyści. Otwarcie struktury zachęcało drobnych producentów do angażowania

się w produkcję zgodną ze standardem PC, zwiększając gwałtownie dynamikę tego ekosystemu, jednakże ta sama otwartość w fazie trzeciej spowodowała coraz bardziej widoczne uniezależnienie się drobnych kooperantów od dotychczasowego lidera rynkowego.

W fazie trzeciej utrzymanie pierwszeństwa na rynku spowodowane jest tym, iż jest się źródłem czegoś, co jest niezbędne do funkcjonowania wytworów ekosystemu (na rynku zdominowanym przez jeden standard), a czego nie mają inni producenci.

Czasem status jedyne go źródła podstawowego składnika produktu można utrzymać poprzez ochronę patentową; jest to jednak działanie krótkoterminowe. Kluczem staje się prowadzenie ciągłego procesu ulepszania produktu, co jest podstawą fundamentalnej wymiany rynkowej — dobra cena za dobry towar.

Lotus, Intel, Microsoft i inni producenci zaczęli kooperować, w celu wypracowania wspólnego standardu dla osprzętu i oprogramowania — współpracując z IBM lub nawet obchodząc się bez jego pomocy. Inni członkowie ekosystemu IBM powitali tę współpracę z radością, słusznie upatrując w niej szansy na uniezależnienie się od dotychczasowego lidera rynkowego. Nieświadom zagrożenia IBM szukał zabezpieczenia przed producentami klonów udzielając licencji na produkcję podzespołów większym kooperantom własnego ekosystemu. Rezultatem tego rodzaju strategii był fakt, iż IBM nie zapewnił sobie ani pozycji kluczowego dostawcy niezbędnych części, ani też nie utrzymał podstawowej, dla lidera rynkowego w trzeciej fazie rozwoju ekosystemu, dynamiki innowacyjności. Dziś, konkurując z setkami wytwórców klonów, z ledwością utrzymuje się on na rynku, a i to jedynie dzięki szeroko zakrojonej akcji obniżek cen.

Rezultatem tego rodzaju niewłaściwej pod względem „ekologicz-

nym” strategii IBM są jego wyniki giełdowe:

▲ marża handlowa Microsoft oceniana jest na 80%,

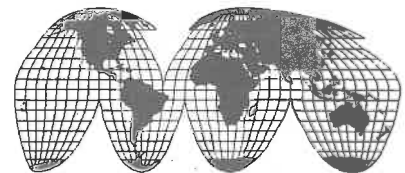
▲ marża handlowa Intel wynosi jakieś 40% do 50%,

▲ marża handlowa IBM PC wynosi tylko 30% — wręcz żalosna po osiągniętych z początku przez tę firmę wynikach ocenianych na 70% do 90%.

W tej chwili to Intel i Microsoft zajmują centralną pozycję liderów swoich ekosystemów, sprawując kontrolę nad podstawowymi komponentami. Krótko mówiąc, inni członkowie ekosystemu nie są w stanie bez nich żyć. Zasadnicza rola, jaką odgrywają, pozwala im osiągać niespotykane dotąd wyniki ekonomiczne — na przykład marża handlowa Microsoftu jest średnio dwukrotnie wyższa od przeciętnej marży szeregowego członka ekosystemu.

Zdobyty w trzeciej fazie rozwoju przedsiębiorstwa status lidera profituje też niejako sam z siebie, dzięki inwestycjom poczynionym przez wielu drobnych inwestorów. Ich odwrót od obecnie dominującego na rynku przedsiębiorstwa byłby wysoce ryzykowny i kosztowny (o ile w ogóle możliwy). Dodatkowo, w naturze ludzkiej leży niechęć do uczenia się, jak układać sobie nowe stosunki z ewentualnym nowym liderem.

Jakby tego było mało, Microsoft i Intel wzmacniają swoją rolę poprzez stałe dokonywanie ulepszeń w swoich produktach tak, by wciąż były one coraz atrakcyjniejsze dla potencjalnych nabywców. Najlepszym przykładem jest tu postęp Intelu w dziedzinie produkcji mikroprocesorów, szybszej i bardziej perfekcyjnej od innych wykonawców.



(Jak na ironię IBM posiadał licencję Intelu na ich produkcję i gdyby wykorzystał swoją szansę, z pewnością to on byłby dziś liderem rynkowym).

W pewnym stopniu oba czołowe przedsiębiorstwa tego ekosystemu zdobyły swoją pozycję dzięki temu, iż były we właściwym miejscu o właściwej porze, tj. poprzez kooperację ze słabo broniącym swej pozycji w trzeciej fazie rozwoju IBM. Jednakże Microsoft i Intel nie zmarnowały swojej szansy tak jak IBM i poszły za ciosem, walcząc o utrzymanie centralnej pozycji w ekosystemie (stały się jedynymi źródłami pewnych podzespołów i utrzymały innowacyjność przedsiębiorstwa na najwyższym poziomie).

Cechą charakterystyczną Fazy IV rozwoju ekosystemu jest zagrożenie stabilności dotychczasowych dojrzałych ekosystemów gospodarczych, przez pojawienie się nowych ekosystemów lub wynalazków. Społeczność takich ekosystemów może również przejść coś w rodzaju trzęsienia ziemi, którym w świecie ekonomii mogą być nagłe zmiany środowiska gospodarczego powodowane przez zmiany :

- regulacji prawnych,
- upodobań klientów,
- warunków makroekonomicznych itp.

Te czynniki mogą zresztą wystąpić razem wzmacniając się wzajemnie – zmienione środowiska stają się bowiem często bardziej przyjazne dla ekosystemów, które przed „katastrofą” miały marginalne znaczenie.

Tak naprawdę wypracowanie strategii, która pozwoliłaby firmie uniknąć zesterzenia się lub nawet unicestwienia w fazie czwartej rozwoju przedsiębiorstwa, staje się ostatecznym wyzwaniem dla jego zarządu. Żaden ekosystem nie jest bowiem nieśmiertelny, a wyrastająca jak grzyby po deszczu konkurencja na każdym kroku walczy o przejęcie w nim przywództwa.

Sukcesywne wprowadzanie kolejnych generacji ulepszeń produktu

jest w sposób oczywisty najważniejszym składnikiem recepty na długofalowy sukces i możliwość samoregeneracji przedsiębiorstwa. Dzisiejsi liderzy na rynku farmaceutycznym na przykład prezentują trzy zasadnicze sposoby na osiągnięcie tego celu (możliwe są również warianty mieszane).

Dominujące przedsiębiorstwa mogą:

- próbować zwolnić rozwój nowych ekosystemów,
- włączać najnowsze innowacje do własnych ekosystemów,
- same się gruntownie zrestrukturizować, aby sprostać wymaganiom nowej rzeczywistości rynkowej.

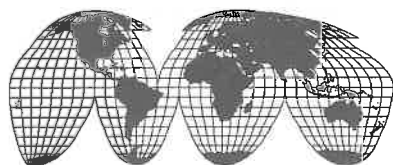
W ostatnich kilku dekadach w USA przedsiębiorstwa farmaceutyczne prowadziły działalność w warunkach względnie logicznej, mimo że nie do końca jasnej, niepisanej umowy z rządem. W zamian za relatywnie duże nakłady przeznaczane przez te firmy na inwestycje oraz innowacje, korzystały one z państwowej ochrony przed konkurencją, realizowanej poprzez prawo do wysokiej marży handlowej, prawa patentowe oraz długotrwały, a zarazem uciążliwy proces zatwierdzania nowych produktów. Tak więc tradycyjni producenci ewoluowali wokół trzech zasadniczych funkcji: odkrywania i badań nowych lekarstw, ich testowania i zatwierdzania oraz marketingu i sprzedaży. Każda z tych pozycji jest kosztowna i trudna do udoskonalenia – stanowiła trudną do przekroczenia barierę dla nowych uczestników gry rynkowej. Tak więc na rynku dominowały duże, poziomo zintegrowane przedsiębiorstwa, które dotychczas nie tworzyły nawet luźnej sieci organizacji. W latach osiemdziesiątych jednak podjęto wiele prób zmierzających do ograniczenia wydatków na jedną z tych kluczowych pozycji.

Pewien typ przedsiębiorstw farmaceutycznych specjalizujący się w produkcji nie opatentowanych „naturalnych” leków, stworzył poważne zagrożenie dla liderów tego rynku. Dominujące kompanie odpowiedziały próbą blokady (udaną zresztą) rozwoju tych nowych ekosystemów. Rozpoczęto więc lobbyngowanie legislatywy, wzmacniając tym samym naturalny konserwatywizm amerykańskiej *Food and Drug Administration* (agencji rządowej do

spraw zatwierdzania nowych produktów spożywczych i farmakologicznych – odpowiednika polskiego Instytutu Żywności). Dobrze zorganizowana kampania reklamowa, połączona z obniżkami cen skłoniła większość lekarzy domowych do przepisywania „firmowych” lekarstw. Tak więc, mimo że pod względem ekonomicznym producenci „naturalnych” lekarstw byli w stanie zbudować alternatywny ekosystem, ich penetracja rynku została powstrzymana na poziomie około 30%. Jedyną finansową stratą liderów rynkowych były niewielkie obniżki cen.

W tym samym czasie nowa fala małych firm biotechnologicznych znów zagroziła stabilności ekosystemu. Te z kolei ograniczyły wydatki nie na patenty, lecz na odkrywanie i badania nowych lekarstw. Skoncentrowały się one bowiem na izolowaniu i uczeniu się sztucznego wytwarzania skomplikowanych substancji już istniejących w organizmie ludzkim (np. insuliny, hormonu wzrostu). Jedną na dziesięć prób biotechnologiczna okazuje się być zwieńczona sukcesem, co redukuje koszty badań do 100-150 mln \$ na jeden produkt wypuszczony na rynek. Dla porównania, tradycyjne chemiczne metody farmaceutyczne wymagają 10 000 prób na jeden wypuszczony na rynek udany produkt, co daje koszty rzędu 250-350 mln dolarów.

Zarządzający firmami biotechnologicznymi sądzili, że obniżenie wydatków na badania pomoże pokonać bariery, jakie postawili liderzy rynkowi na drodze małych przedsiębiorstw. Genetech, na przykład (jeden z pionierów biotechnologii na rynku amerykańskim) miał aspiracje zostać pełnoprawnym liderem własnego ekosystemu. W połowie lat osiemdziesiątych wypuścił na rynek już pięć własnych produktów, z których na dwa pierwsze udzielił licencji takim gigantom, jak Hoffmann-La Roche czy Eli Lilly. Dynamiczny rozwój Genetech został jednak przerwany w 1990 r., gdy 60% udziałów w firmie wykupił Hoffmann-La Roche. Taki los czekał wiele innych firm biotechnologicznych. Ich managerowie sądzili, że proces zatwierdzania produktów powinien być szybszy niż w przypadku firm produkujących leki „naturalne”, ponieważ



ich produkty bazowały na substancjach już istniejących w ludzkim organizmie. Jednak również teraz *Food and Drug Administration* działała jak zwykle przeraźliwie powolnie. Od 1981 do 1991 r. zostało bowiem zatwierdzonych jedynie 12 tego rodzaju lekarstw.

Tak więc i tu spowolnianie rozwoju konkurencji dało efekty, w przypadku jednak przedsiębiorstw biotechnologicznych tradycyjni giganci farmakologii zmuszeni zostali również do przejścia ich nowoczesnej, dynamicznej techniki. Musieli również zacząć myśleć jak przywódcy ekosystemów, a co za tym idzie, miast tylko blokować konkurenta, przyjęli strategię włączenia całych przedsiębiorstw w swoje struktury organizacyjne, co zapewniło im dynamikę niezbędną do utrzymania się na rynku.

Oczywiście liderzy dojrzałych ekosystemów ekologicznych nie byli tak skorzy do zmian; nie mieli jednak wyboru, musieli podjąć niezbędne zmiany strukturalne. Przedsiębiorstwa farmaceutyczne stanęły bowiem przed zagrożeniem mogącym wstrząsnąć całym ich środowiskiem. Niepisana umowa społeczna przyznająca producentom lekarstw wyższe dochody i ochronę przed konkurencją, w zamian za ciągłe inwestycje w innowacje, powoli załamuje się. Opinia publiczna, rząd i lobby gospodarcze domagają się redukcji wydatków na opiekę zdrowotną, a to oznacza bliskie już próby ograniczenia profitów przedsiębiorstw dominujących na rynku. Perspektywa zdrowej konkurencji rynkowej zmusza gigantów farmaceutycznych już nie tylko do blokowania, czy też wchłaniania nowych ekosystemów, lecz do adaptowania ich strategii gospodarczych (tj. w głównej mierze ograniczania wydatków) oraz akceptowania nowych rozwiązań strukturalnych.

Jest oczywiste, iż liderzy rynku farmaceutycznego, jak również każdego innego, zagrożeni ciągle przez dynamiczne drobne firmy, muszą przestać podejmować krótkowzroczne decyzje, lecz opracować długofalową strategię rozwoju. Nauka dostarcza gotowych rozwiązań, dzięki którym można skutecznie przewidzieć ogólne zagrożenia stojące na drodze do sukcesu. Użycie podejścia ekologicznego wymaga jednak od

managera zdobywania odpowiedzi na pytania o aktualną sytuację własnego przedsiębiorstwa. Niezbędna jest również analiza sytuacji producentów konkurencyjnych i porównanie ich efektywności z naszą. Koncepcja ekologiczna wymaga też, a może przede wszystkim, ciągłej gotowości na zmiany, ogromnej zdolności przyswajania nowych pomysłów oraz zorganizowania systemu ciągłego ulepszania własnego produktu. Ekonomia uczy, iż fundamentalne znaczenie dla rozwoju firmy ma walka o pozycję na giełdzie, jak uczy jednak ekologia ekonomii, pod powierzchnią beładnej walki można stosować różnorakie strategie. Celem staje się niekonięcznie natychmiastowe pokonanie rywala, lecz raczej zdobycie w określonym czasie pozycji niekwestionowanego lidera rynkowego.

Jest jednak również jasne, iż ściśle biologiczna metafora użyta do określenia sytuacji przedsiębiorstw, nie jest sama w sobie użyteczna. Społeczności ekonomiczne, w odróżnieniu od biologicznych, są systemami spo-

łecznymi. Te z kolei są zbiorowością realnych ludzi, podejmujących konkretne decyzje. Zachowania zbiorowe są tworzone przez wiele indywidualnych świadomych wyborów. Jeśli więc podejście ekologiczne zmieni świadomość poszczególnych uczestników społeczności, efektem będzie zmiana społeczeństwa samego w sobie. Przewiduję więc, iż podejście ekologiczne może rozprzestrzenić się na zasadzie domina. Im więcej uczestników gry ekonomicznej będzie stosowało nowe metody, tym większy będzie odsetek managerów, którzy posługując się tradycyjnymi metodami, zrozumieją ich płytkość i krótkowzroczność. Efektem może być zwiększenie wydajności przemysłu jako całości. Oczywiście nie unikniemy wzajemnych walk przedsiębiorstw, czy nawet ekosystemów. Z punktu widzenia przemysłu jednak nie liczy się, które konkretnie ekosystemy przetrwają; zasadnicze dla niego jest, by walka między nimi była dynamiczna i by miała jakiś długofalowy cel, resztą zajmie się rynek — silniejszy przetrwa.

Fazy ewolucji ekosystemu gospodarczego

kooperacja	konkurencja
NARODZINY	
Praca z klientem i kooperantami nad wypromowaniem i wytworzeniem nowego produktu. Budowa otwartego ekosystemu.	Ochrona pomysłu przed tymi, którzy chcieliby wypracować podobną ofertę.
EKSPANSJA	
Zaspokojenie rosnącego popytu rynkowego na wyroby danej firmy.	Oslabianie wpływów rynkowych konkurencji. Ustabilizowanie pozycji rynkowej własnej firmy. Stworzenie własnego standardu produktów dominującego na rynku — zmuszenie innych firm do produkcji wyrobów zgodnych z tym standardem.
PRZYWÓDZTWO	
Wypracowanie całościowej wizji przyszłości przedsiębiorstwa, która zachęci kooperantów i klientów do wspólnej pracy nad polepszeniem jakości oferowanych produktów i usług.	Utrzymanie konkurencyjności w stosunku do innych firm będących na rynku. Utrzymanie wyłączności na produkcję strategicznych podzespołów. Zwrócenie szczególnej uwagi na kluczowych klientów i sprawdzonych kooperantów.
ODNOWA	
Współpraca z innowatorami i wynalazcami, w celu zapewnienia przedsiębiorstwu stałego dopływu nowych pomysłów i nowoczesnych technologii.	Utrzymanie wysokich progów zaporowych, tak by uniemożliwić wejście na rynek alternatywnych ekosystemów. Budowa takiego systemu bodźców, który sprawi, iż dla klienta opłacalniejsze będzie korzystanie z usług potężnego lidera rynkowego (z reguły mniej dynamicznego) niż z podobnych usług niewielkich firm konkurencyjnych.

Opr. Marek Wojnar

„PRZEGLĄD ORGANIZACJI”

Spis treści 1993

Antoszkiewicz Jan W.	nr str.	– Ocena cech osobowościowych i poziomu kwalifikacji polskich menedżerów	3 9
– Metoda specyficzna w rozwiązywaniu problemów	9 12		
– Wiadomości o kandydatach	11 9	Jagoda Jerzy	
Banachowicz Ewa		– Joint ventures – wybrane problemy tworzenia i funkcjonowania	1 17
– Jaki jest polski przedsiębiorca	9 15	Jaki Andrzej	
– Counselling – konsultacje indywidualne	12 27	– Analiza wartości dodanej	11 22
Baruk Jerzy		Jaki Andrzej, Borowiecki Ryszard	
– Kultura innowacji a rzeczywistość	4 6	– Zróżnicowanie ujęcia wartości reputacji w procesie wyceny przedsiębiorstw	5 27
Bednarska Dorota		– Metody wyceny przedsiębiorstw – próba systematyki	6 23
– Znaczenie małego biznesu i przyczyny jego upadku	8 27	Jaki Andrzej, Mentel Janusz	
Białas Tomasz, Czapiewski Mirosław, Nogalski Bogdan		– Elastyczność w strategii przedsiębiorstw	1 22
– Joint venture – kapitałowa forma współpracy	5 12	Jasiński Zdzisław	
– Joint venture we wspomaganiu procesu prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych	7 22	– Motywacyjne formy organizacji pracy	8 13
Biliński Waclaw, Wojeński Jerzy		Kamiński Jacek	
– Analiza wartości organizacji w okresie transformacji systemu gospodarczego	1 14	– Bariery doskonalenia umiejętności negocjacyjnych	12 29
– Efektywność – nowe spojrzenie	10 31	Kempiński Krzysztof	
Bogdan Jadwiga, Krzyżak Monika		– Zarządzanie pasywami – struktura kapitałowa	4 25
– Reklama prasowa źródłem informacji o rynku	2 25	Kindlarski Edward	
Borowiecki Ryszard, Jaki Andrzej		– Teoria z praktyką...	3 3
– Zróżnicowanie ujęcia wartości reputacji w procesie wyceny przedsiębiorstw	5 27	Klich Jacek, Poznańska Krystyna	
– Metody wyceny przedsiębiorstw – próba systematyki	6 23	– Instrumenty stymulowania innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach (II)	1 12
Boucher Mike, Cangemi Joseph, Kowalski Casimir, Lucier Chris, White Jesse		Kondrasiuk Stanisław, Pokarowski Marek	
– Słabości zarządzania japońskiego (I)	2 13	– Organizacja giełdowej formy obrotu papierami wartościowymi	9 25
– Sukcesy zarządzania japońskiego (II)	3 16	Kopertyńska Wanda	
Buk Halina		– Jak ocenić i płacić	6 26
– Strategia zarządzania kapitałem przedsiębiorstwa	7 29	Kostera Monika	
Cangemi Joseph		– Strategiczne zarządzanie potencjałem społecznym organizacji	1 25
– Władza efektywna i formalna w rękach przywódców	4 15	– Role społeczne menedżera	7 10
Cangemi Joseph, Boucher Mike, Kowalski Casimir, Lucier Chris, White Jesse		– Po komunizmie i kapitalizmie	8 7
– Słabości zarządzania japońskiego (I)	2 13	Kostera Monika, Chrostowski Aleksander	
– Sukcesy zarządzania japońskiego (II)	3 16	– Strategia partii politycznych	2 5
Chrostowski Aleksander, Kostera Monika		Kowalska Krystyna	
– Strategia partii politycznych	2 5	– Źródła informacji w badaniach rynku zaopatrzeniowego	3 27
Chwałek Jacek, Wrębiak Andrzej		Kowalski Casimir, Boucher Mike, Cangemi Joseph, Lucier Chris, White Jesse	
– Prywatyzacja przedsiębiorstw handlowych (I). Statystyka prywatyzacji	2 29	– Słabości zarządzania japońskiego (I)	2 13
– Prywatyzacja przedsiębiorstw handlowych (II). Ścieżki prywatyzacji	3 19	– Sukcesy zarządzania japońskiego (II)	3 16
– Prywatyzacja przedsiębiorstw handlowych (III). „Mapa prywatyzacji”	4 21	Kraśnicka Teresa	
Ciurla Mieczysław, Hojey Marian		– Skupiska małych przedsiębiorstw w północnych Włoszech	2 32
– Struktury organizacyjne polskich przedsiębiorstw w latach 90.	8 10	– Nieporozumienia wokół innowacji	4 9
Czapiewski Mirosław, Białas Tomasz, Nogalski Bogdan		Królik Grażyna	
– Joint venture – kapitałowa forma współpracy	5 12	– Czynniki determinujące innowacyjność pracowników	4 11
– Joint venture we wspomaganiu procesu prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych	7 22	– Motywacja – klucz do efektywności	5 15
Czarniawska-Joerges Barbara		Krzyżak Monika, Bogdan Jadwiga	
– Przekazywanie wiedzy – Kto komu i dlaczego?	12 12	– Reklama prasowa źródłem informacji o rynku	2 25
Fèvre Jean Marie		Kulikiewicz Paweł	
– „Nowi niezależni” w niektórych krajach EWG	4 13	– Lokalne biuro informacji gospodarczej	9 17
Godziszewski Bohdan		Kwiatkowski Stefan	
– Studia zarządzania w Wielkiej Brytanii	3 13	– Źródła sukcesów i porażek polskich przedsiębiorstw	11 11
Gros Urszula		Listwan Tadeusz	
– Analiza systemu porozumiewania się w organizacji	3 11	– Funkcja personalna przedsiębiorstwa w okresie zmian systemowych	3 23
Grudowski Piotr, Meller Andrzej		Lucier Chris, Boucher Mike, Cangemi Joseph, Kowalski Casimir, White Jesse	
– Zdolność jakościowa procesu produkcyjnego	12 18	– Słabości zarządzania japońskiego (I)	2 13
Grzybek Sergiusz		– Sukcesy zarządzania japońskiego (II)	3 16
– „Good-will” – składnik bieżącej wartości przedsiębiorstwa	8 29	Łatuszyński Grzegorz	
Grzybowski Marek		– Po ich owocach poznać ich – rozmowa z Markiem Oczkowskim, prezesem Polish Promotion Corporation	7 3
– Sprawne zarządzanie technologią	7 26	Łodziana-Grabowska Joanna	
– Restrukturyzacja o własnych siłach – Stocznia Gdyńska	8 21	– Składniki marketingu w ujęciu ewolucyjnym	8 25
Haber Lesław H., Spiechowicz Jan		Łuciewicz Jacenta	
– Kandydaci na menedżerów – motywacje i oczekiwania	7 7	– Praca w spółce	7 18
Hebda Stanisław		Małachowski Andrzej W.	
– Aby małe było piękniejsze. Małe i średnie przedsiębiorstwa w Austrii	5 21	– Śląsk na nowo	6 10
Hojey Marian, Ciurla Mieczysław		Małachowski Witold	
– Struktury organizacyjne polskich przedsiębiorstw w latach 90.	8 10	– Spółka cicha w polskim systemie prawno-ekonomicznym	8 15
Hryniewicz Janusz		Mandal Eugenia	
– Stosunki własności a motywacje	2 20	– Businesswoman – geneza sukcesu i stopnie społecznej akceptacji	10 30
		Martan Lesław	
		– NIK źródłem informacji	1 33

Martyniak Zbigniew	nr str.	– Zdolności adaptacyjne i możliwości eksportowe przedsiębiorstw przemysłu odzieżowego (II)	6 16
– Współczesne ujęcie funkcji zarządzania	1 21		
Masiukiewicz Piotr	10 22	Szustak Grażyna	8 23
– Amortyzatory finansowe		– Gwarancje i poręczenia bankowe	
Meller Andrzej, Grudowski Piotr	12 18	Świątkowski Zbigniew	9 23
– Zdolność jakościowa procesu produkcyjnego		– AT&T SYSTIMAX PDS	
Mendel Tadeusz	7 12	– AT&T SYSTIMAX PDS – budowa i zastosowanie	10 23
– Badanie wiarygodności partnera gospodarczego		– W kierunku sieci i systemów otwartych	11 27
Mentel Janusz	8 19	Teresiński Dariusz	1 3
– Materiały źródłowe w analizie ekonomicznej i ocenie przedsiębiorstwa		– Proza prywatyzacji	
Mentel Janusz, Jaki Andrzej	1 22	– Mitologia prywatyzacji – rozmowa z Piotrem Stefanikiem, wicedyrektorem Departamentu Prywatyzacji Powszecznej w Ministerstwie Przekształceń Własnościowych	1 4
– Elastyczność w strategii przedsiębiorstw		– O skutecznym rad sposobie	2 3
Mesjasz Czesław	1 31	– Między dobrem publicznym a brzegiem pucharu	5 5
– Gry dla negocjatorów		– Standardowy proces restrukturyzacji nie istnieje... rozmowa z Arkadiuszem Krężlem, Prezesem Agencji Rozwoju Przemysłu S.A.	6 4
Mikula Bogusz	7 16	– Bajki ESOP-a	6 12
– Zadania dodatkowe w procesie humanizacji pracy		– Dwa grzybki	7 6
Moszkowicz Mieczysław	1 19	– Warto się prywatyzować – rozmowa z Andrzejem Wojtyńskim, Prezesem Towarzystwa Ubezpieczeń i Reasekuracji „WARTA S.A.”	8 3
– Misja – doktryna przedsiębiorstwa (II)	2 34	– Alienacja władzy	8 6
– Struktura misji przedsiębiorstwa (III)		– Bank banków – rozmowa z Hanną Gronkiewicz-Waltz, Prezesem Narodowego Banku Polskiego	9 3
Nesterak Janusz, Pieniążek Renata	9 29	– Podział myślenia	9 7
– Pomiar wartości w warunkach inflacji		– Strategiczna inwestycja – to fachowcy – rozmowa z Andrzejem Wisem, prezesem firmy ANDRA	9 20
Nogalski Bogdan	1 6	– Apostołowie kapitalizmu – rozmowa z Andrzejem Machalim, Prezydentem Konfederacji Pracodawców Polskich	10 5
– Prywatyzacja – objawy zmian		– Kalizm dialektyczny	10 10
– Wybrane formy współpracy między partnerami zagranicznymi	2 10	– Świadectwo moralności – rozmowa z Lesławem Pałą, Przewodniczącym Państwowej Komisji Papierów Wartościowych	11 5
– Spółka akcyjna – kapitałowa forma prywatyzacji polskich przedsiębiorstw	10 20	– Krasnoludek w słoiku	11 8
– Bariery i zagrożenia rozwoju spółek akcyjnych	11 21	– Urząd ds. wolnej konkurencji – rozmowa z Anną Fornalczyk, Prezesem Urzędu Antymonopolowego	12 5
Nogalski Bogdan, Białas Tomasz, Czapiewski Mirosław	5 12	– Dylemat racjonalnego więźnia	12 8
– Joint venture – kapitałowa forma współpracy		Towarnicka Halina	5 24
– Joint venture we wspomaganiu procesu prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych	7 22	– Strategiczne planowanie inwestycji	
Olszewski Jan	1 9	– Popieranie inwestycji małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych	10 28
– Polityka antymonopolowa w USA		Trzaska Tomasz	5 3
Osbert-Pociecha Grażyna	10 26	– Polska reprivatyzacja AD 1993	
– Decyzje dywestycyjne – uwarunkowanie skuteczności restrukturyzacji		Waśniewski Tadeusz	2 17
Otto Jacek	9 32	– Konieczność doskonalenia analizy ekonomicznej w zarządzaniu przedsiębiorstwem	
– Marketing bezpośredni		– Ocena wartości poznawczej rachunku przepływów środków pieniężnych – cash flow	10 17
Penc Józef	4 3	– Rachunki funduszowe w ustalaniu i ocenie przepływu kapitałów	11 24
– Wprowadzanie zmian w przedsiębiorstwie	5 6	– Wskaźniki wzrostu oraz aktywności ekonomicznej przedsiębiorstwa	12 17
– Zarządzanie w warunkach niepewności		Werner Witold A.	4 18
Peszko Adam	4 24	– Kontrowersje metodologiczne wyceny przedsiębiorstw	
– Prywatyzacja na Ukrainie (I)	5 31	White Jesse, Boucher Mike, Cangemi Joseph, Kowalski Casimir, Lucier Chris	2 13
– Prywatyzacja na Ukrainie (II)	6 25	– Słabości zarządzania japońskiego (I)	3 16
– Prywatyzacja na Ukrainie (III)		– Sukcesy zarządzania japońskiego (II)	
Pieniążek Renata, Nesterak Janusz	9 29	Wilimowska Zofia	2 22
– Pomiar wartości w warunkach inflacji		– Analiza ryzyka wieloelementowego portfolio	3 29
Pokarowski Marek, Kondrasiuk Stanisław	9 25	– Analiza ryzyka portfolio dwuskładnikowego	
– Organizacja giełdowej formy obrotu papierami wartościowymi		Witkowski Tadeusz	12 24
Poznańska Krystyna, Klich Jacek	1 12	– Racjonalny wybór programu produkcyjnego przedsiębiorstwa	
– Instrumenty stymulowania innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach (II)		Wojeński Jerzy, Biliński Wacław	1 14
Rogala Jan	12 14	– Analiza wartości organizacji w okresie transformacji systemu gospodarczego	10 31
– Zmiany zależą od ludzi – rozmowa z Derekiem F. Abellem, profesorem w Międzynarodowym Instytucie Rozwoju Zarządzania, ekspertem UNDP		– Efektywność – nowe spojrzenie	
Rzońca Waldemar	10 11	Wrębiak Andrzej, Chwałek Jacek	2 29
– Działalność polskich przedsiębiorstw w Niemczech	12 9	– Prywatyzacja przedsiębiorstw handlowych (I). Statystyka prywatyzacji	3 19
– Działalność gospodarcza w RFN		– Prywatyzacja przedsiębiorstw handlowych (II). Ścieżki prywatyzacji	4 21
Sadownik Henryk	9 8	– Prywatyzacja przedsiębiorstw handlowych (III). „Mapa prywatyzacji”	
– Od prawdziwego pieniądza, przez prawdziwych kierowników, do prawdziwych przedsiębiorstw		Wypych Mirosław	2 8
Sakowicz Zygmunt	11 18	– Synergia lokalna a rozwój przedsiębiorczości	6 14
– Pracownicy, właściciele czy menedżerowie		– Regionalne zróżnicowanie dynamiki przedsiębiorczości	
Scheer August-Wilhelm	4 32	– Wysoka technika – mała przedsiębiorczość – restrukturyzacja	11 14
– Architektura zintegrowanych systemów informatycznych (ARIS)		Zbiegień-Maciąg Lidia	12 21
Sekuła Zofia	3 5	– <i>Management by Walking Around</i> , czyli dynamiczne zarządzanie personelem	
– Prywatyzacja i restrukturyzacja finansowa w świetle paktu o przedsiębiorstwie	4 27	Zymonik Janusz, Zymonik Zofia	1 29
– Kształtowanie relacji płac w przedsiębiorstwie	6 19	– Praktyczne aspekty wdrażania norm ISO serii 9000	
– Ocena przekształceń własnościowych w Polsce		Zymonik Zofia, Zymonik Janusz	1 29
Skarzyńska Maria	4 30	– Praktyczne aspekty wdrażania norm ISO serii 9000	
– Rachunkowość podstawą sukcesu			
Sołtyś Marek	5 10		
– Prawne uwarunkowania stymulacji makroekonomicznej			
Spiechowicz Jan, Haber Lesław H.	7 7		
– Kandydaci na menedżerów – motywacje i oczekiwania			
Szatkowska Magdalena, Szczepański Waldemar	10 15		
– Spółki pracownicze – co dalej?			
Szczepański Waldemar, Szatkowska Magdalena	10 15		
– Spółki pracownicze – co dalej?			
Szlicheński Krzysztof	5 18		
– Zdolności adaptacyjne i możliwości eksportowe przedsiębiorstw przemysłu odzieżowego. Omówienie badań (I)			

„PRZEGLĄD ORGANIZACJI”

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

Spis treści 1993

Nr 1		str.		str.
Management w wersji francuskiej			Czyżby nie istniał management „a la française”?	
– „Revue Française de Gestion”,			– „Revue Française de Gestion”,	
opr. Katarzyna Mikunda			opr. Katarzyna Mikunda	34
Przeprojektowanie struktury przedsiębiorstwa – rewolucja w firmie?	35		Cztery pytania o strategię szpitala	
– „Management Services”,			– „Health Care Management Review”,	
opr. Michał Borzymiński			opr. Andrzej Izdebski	36
			Braki organizacji w handlu	
		38	– „Zeitschrift Führung + Organisation”,	
			opr. Robert Kamiński	38
Nr 2				
Co pozostaje do zrobienia? – Ekonomia francuska			Nr 8	
– „L’Expansion”, opr. Katarzyna Mikunda	36		Zarządzanie oparte na lojalności (II)	
Singapur – miasto lwa			– „Harvard Business Review”, opr. Marek Wojnar	33
– „Management Today”, opr. Anna Soińska	38		Finansjera kontra przedsiębiorstwo? (I)	
			– „Revue Française de Gestion”,	
			opr. Katarzyna Mikunda	36
Nr 3			Doradcy w przedsiębiorstwie	
Z historii ekonomii...			– „VDI – Nachrichten”, opr. Wacław Biliński	38
– „L’Expansion”, opr. Katarzyna Mikunda	36			
Kobiety kierują inaczej			Nr 9	
– „Personalführung”, opr. Grażyna Królik	37		Co z etyką w interesach? (I)	
Sposoby zwiększenia produktywności –			– „Harvard Business Review”, opr. Marek Wojnar	35
„Management Services”, opr. Jarosław Barta	38		Finansjera kontra przedsiębiorstwo? (II)	
			– „Revue Française de Gestion”,	
			opr. Katarzyna Mikunda	37
Nr 4			Francuska dystrybucja w ataku	
Długi, długi... i co dalej?			– „L’Expansion”,	
– „L’Expansion”, opr. Katarzyna Mikunda	37		opr. Bogusława Puzio-Wacławik i Łukasz Wacławik	39
Contrôle de gestion – czyli francuski controlling,				
opr. Bogusława i Łukasz Wacławikowie	39			
			Nr 10	
			Co z etyką w interesach? (II)	
			– „Harvard Business Review”, opr. Marek Wojnar	33
Nr 5			Konkurencyjność: trzy rady dla menedżerów francuskich	
Zarządzanie – wszystko można zlecić			– „L’Expansion”, opr. Katarzyna Mikunda	36
– „L’Usine Nouvelle”, opr. Katarzyna Mikunda	33		Praktyczne zarządzanie informacją	
Tworzenie atrakcyjnego przedsiębiorstwa u progu XXI wieku			– „io Management Zeitschrift”,	
– „Management Japan”, opr. Anna Soińska	35		opr. Robert Kamiński	39
Bitwa o dobre zarządzanie (I)				
– „Harvard Business Review”, opr. Marek Wojnar	37		Nr 11	
			Drapieżcy i ich ofiary – konkurencja rynkowa w ujęciu ekologicznym (I)	
			– „Harvard Business Review”, opr. Marek Wojnar	31
Nr 6			Nowa nauka, nowy management	
Najlepsi w Ameryce			– „Harvard – L’Expansion”,	
– „Fortune”, opr. Michał Kozaczewski	30		opr. Katarzyna Mikunda	34
Zadanie dla menedżerów – doprowadzić do deflacji				
– „L’Expansion”, opr. Katarzyna Mikunda	32		Nr 12	
Źródła japońskiej konkurencyjności			Kompleksowe zarządzanie jakością	
– „Management Japan”, opr. Anna Soińska	34		– „io Management Zeitschrift”,	
Bitwa o dobre zarządzanie (II)			opr. Robert Kamiński	32
– „Harvard Business Review”, opr. Marek Wojnar	37		Drapieżcy i ich ofiary – konkurencja rynkowa w ujęciu ekologicznym (II)	
			– „Harvard Business Review”, opr. Marek Wojnar	35
Nr 7				
Zarządzanie oparte na lojalności (I)				
– „Harvard Business Review”, opr. Marek Wojnar	32			