

Miesięcznik profesjonalistów zarządzania

nr ind. 371157

przeгляд

organizacji 11
91

ROK
1926
ZAŁ.

W KAŻDYM NUMERZE PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH • CENA 12500 ZŁ

RENTOWNOŚĆ POLSKIEGO PRZEMYSŁU

JAK POZNAĆ SIŁĘ SWOICH ODBIORCÓW?

GDZIE PO KREDYT DEWIZOWY?



5.616

Ogłoszenia
bez opłaty str. 28

Można stwierdzić, na przekór dramatycznym wiadomościom i swoistej agresji propagandowej na temat spadku rentowności gospodarki polskiej, istnienie ciągłej zdolności przemysłu do osiągania nadwyżki ekonomicznej(...) nie ma podstaw do twierdzenia, że własność prywatna jest efektywniejsza od innych form własności w przemyśle, (...)nie ma podstaw do twierdzenia, że własność zagraniczna jest bardziej efektywna od państwowej - *Rentowność polskiego przemysłu (str.3)*

W odniesieniu do wielu problemów globalnych nauka potrafi sformułować właściwe rozwiązania. Nie ma jednak na dobrą sprawę adresata (realizatora) tych rozwiązań - *Problemy i modele globalne (str.12)*

Cała dekada lat osiemdziesiątych to okres agresywnego biznesu, nieustannej i bezwzględnej gry, w której liczyły się tylko pieniądze. To się kończy - *Zarządzanie postindustrialne (str.14)*

Reklamacje powinny być niezwłocznie i wielokrotnie rozpatrzone, aby ograniczyć szkody. Należy pamiętać, że zdobycie nowego odbiorcy jest zwykle znacznie kosztowniejsze od kompensaty reklamacji - *Jak poznać siłę swoich odbiorców (str.16)*

Sytuacja organizacyjna wydaje się nieraz beznadziejna. Żadne przedsięwzięcie się nie udaje. Wówczas niezbędna jest cierpliwość, przezorność i systematyczność. Dobrze jest mieć szczęście, ale trzeba się o nie starać - *Perspektywa usprawnień organizacyjnych (str.19)*

Liczenie pokryć finansowych w przedsiębiorstwie dla potrzeb zarządzania zmusza menedżerów do prowadzenia własnej, bardzo prostej księgowości, obejmującej tylko przychody i wydatki danego ośrodka zysków lub wydatki danego ośrodka kosztów. W efekcie, każdy menedżer pilnuje swojego dzieła nie pozwalając na dokładanie do niego kosztów z innych części przedsiębiorstwa - *Wdrażanie controllingu w polskich przedsiębiorstwach (str.21)*

Ludzie, którzy nie mieli ambicji awansowania nie mieli szans na utrzymanie się w firmie. Każdy nowy pracownik zobowiązywał się do poświęcania co najmniej połowy swego czasu wolnego na doskonalenie i samokształcenie - *Jakich Tomasz Bata dobierał sobie współpracowników (str.38)*

GOSPODARKA (ECONOMY)

3 • **Rentowność polskiego przemysłu** (Profitability of Polish Industry) - Ryszard Domański

6 • **Struktury administracji terenowej - II** (The Structures of Local Government - Part II) - Mieczysław Szypliński

8 • **Reforma giełdy francuskiej** (The Reform of French Stock Exchange) - Romana Mac

9 • **P-S-C: Arthur Koestler jako teoretyk organizacji** (Arthur Koestler on Theory of Organisation) - Zb. Mar.

10 • **Promocja: Agencja Rozwoju Przemysłu - Przedsiębiorstwa w okresie przejściowym** (Promotion: Industrial Development Agency - Polish Enterprises During Changes of Economic System) - Krzysztof Konaszewski

GRY DECYZYJNE (DECISION GAMES)

12 • **ISAGA'91: Problemy i modele globalne** (IS-AGA'91: Global Problems and Models) - Mirosław Długosz, Elżbieta Naumienko

CO CZYTAĆ

(Review of books on Management)

14 • **Zarządzanie postindustrialne** (Postindustrial Management - the Review of Michel Crozier Book "L'entreprise a l'ecoute. Apprendre le management post-industriel") - Krystyna Bolesta-Kukułka

ZASTOSOWANIA (APPLICATIONS)

16 • **Jak poznać siłę swoich odbiorców** (Let Us Know the Power of Our Customers) - Peter Dornis, Zbigniew Dworzecki, Bernhard H. Feldhaar

18 • **Zasady menedżerskie Tapie'go** (Bernard Tapie's Advices for Managers) - Zbigniew Martyniak

19 • **Perspektywa usprawnień organizacyjnych** (The Perspective of Organisational Improvements) - Aleksander J. Matejko

21 • **Wdrażanie controllingu w przedsiębiorstwach polskich** (Controlling in Polish Enterprises - Taking in Order) - Stefan Olech

23 • **Zapewnienie jakości w przedsiębiorstwie** (Going to Quality in Company) - Krzysztof Stefański

25 • **Forfaiting - metoda finansowania przedsiębiorstwa eksportującego** (Forfaiting) - Romana Mac

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

(Review of Foreign Periodicals)

30 • **Po co i jak prywatyzować?** (Proc, k cemu a jak privatizovat? *Moderni rizeni*, XI 1990. CZECHO-SŁOWACJA).

32 • **Przedsiębiorczość i jej natura. Cz.II** (Priedprinimatielstwo: jego priroda i rol w obnowlenii obszczestwa. *Ekonomika i Żyżń*, 1991 nr 29. ZSRR)

33 • **Perspektywy strategiczne w zarządzaniu** (Strategische Perspektiven im Topmanagement. *Zeitschrift Führung + Organisation*, X-XII 1990, nr 6. RFN)

36 • **Inteligencja przedsiębiorstwa** (Unternehmensintelligenz *Zeitschrift Führung + Organisation*, III-IV 1991. RFN)

38 • **Jakich Tomasz Bata dobierał współpracowników** (Jaké spolupracovníky si vybíral Tomáš Bata? *Moderni rizeni*, V 1991. CZECHO-SŁOWACJA)

39 • **Masz niskie ciśnienie? - przeczytaj!** (Niedriger Blutdruck - trotzdem kann man Erfolge. *Wirtschaft + Produktivität*, VI 1990. RFN)

40 • **Szybszy dostęp do informacji** (Vorstände: Schneller Zugriff auf Informationen. *VDI Nachrichten*, VII 1991, nr 35. RFN)

Dramatyczne sygnały o kondycji naszego przemysłu wzmocnione kategorięcznymi nieraz oświadczeniami części politycznie aktywnych ekonomistów zachęcają do bliższego i samodzielnego przyjrzenia się sytuacji.

Ryszard Domański

Dr. hab. R. Domański - Szkoła Główna Handlowa, Polski Bank Rozwoju.

Rentowność polskiego przemysłu

Departament Majątku i Dochodu Narodowego Polskiego Banku Rozwoju przygotował dane o podziale przedsiębiorstw przemysłowych pod względem przedziałów rentowności. Na podstawie tych danych obliczono poziomy "akumulatywności" i rentowności produkcji oraz jej wewnątrzgałęziowej dyspersji. Natomiast informacje po raz pierwszy przygotowane w odpowiedni sposób przez GUS pozwoliły porównać efektywność przedsiębiorstw o różnym statusie własnościowym (1).

Przez rentowność produkcji (brutto lub netto) rozumie się stosunek zysku (brutto lub netto) do kosztów własnych sprzedaży lub wartości sprzedaży ogółem. Mamy zatem dwa główne wskaźniki rentowności kosztów (brutto i netto) i wskaźniki rentowności sprzedaży (brutto i netto). Znalezione dodatkowo dwa wskaźniki rentowności kosztów (brutto i netto) jako sumę ważoną rentowności przedziałowych, gdzie wagami są udziały przedsiębiorstw z danego przedziału rentowności w ogólnej liczbie przedsiębiorstw w danej gałęzi.

Porównanie obu typów wskaźników rentowności (tzn. tych liczonych na podstawie jedynie wielkości wartościowych i tych ważonych liczbą przedsiębiorstw) pozwala określić, jaki jest - przeciętnie - rozkład rentowności w branży według wielkości przedsiębiorstw. Jeśli zatem wskaźnik ważony jest wyższy od nieważonego, oznacza to, że w danej gałęzi bardziej efektywne są przedsiębiorstwa mniejsze. Jeśli jest odwrotnie - bardziej rentowne są przedsiębiorstwa większe. Jeżeli zaś oba typy wskaźników nie różnią się zbyt od siebie, to

znaczy, że (przy tym stopniu agregacji danych jakimi dysponujemy) nie ma podstaw do twierdzenia, aby w danej branży istniał związek między wielkością przedsiębiorstwa a jego rentownością. Pewnych dodatkowych wniosków (choć nie syntetycznych) dostarcza tu porównanie struktury liczby przedsiębiorstw, struktury kosztów i struktury sprzedaży według przedziałów rentowności.

Od stycznia 1991 roku w statystykach GUS zmieniono definicję kosztu produkcji sprzedanej, wliczając doń podatek obrotowy. Tym samym bezcelowe stało się porównywanie wskaźników rentowności z 1991 r. ze wskaźnikami z lat wcześniejszych. Dlatego też dokonano obliczeń "wskaźników akumulatywności" (stopy akumulacji) sprzedaży i kosztów.

Znalezione wskaźniki rentowności oraz ich dyspersja mogą służyć do oszacowania ryzyka inwestycyjnego w poszczególnych typach własności i gałęziach produkcji. Pozwalają więc formułować strategię wobec wniosków kredytowych, np. "jakościowe" (preferowane są wnioski o kredytowanie projektów oszczędnościowych lub produkcyjnych) lub "ilościowe" (kształtowanie stopy procentowej w zależności od stopnia ryzyka). Dokonane obliczenia pozwalają wreszcie wysuwać wnioski dotyczące polityki podatkowej państwa.

Stopa akumulacji w przemyśle polskim

Akumulatywność przemysłu rozumiana jest jako stosunek ekonomicznej nadwyżki osiągniętej w przemyśle do wartości sprzedaży lub kosztów

uzyskania sprzedaży. Przez nadwyżkę ekonomiczną rozumiemy różnicę między wartością sprzedaży pomniejszoną o dotację a wartością kosztów uzyskania przychodów pomniejszoną o podatek obrotowy i koszty finansowe. W sumie jest to kategoria zbliżona do zysku przed opodatkowaniem z działalności podstawowej plus zysk z działalności pozaoperacyjnej. Tak obliczoną akumulację porównujemy kolejno z wartością sprzedaży ogółem, wartością kosztów ogółem, następnie z wartością sprzedaży pomniejszoną o dotację i na koniec z wartością kosztów uzyskania przychodów pomniejszoną o podatek obrotowy.

Można stwierdzić, na przekór dramatycznym wiadomościom i swoistej agresji propagandowej na temat spadku rentowności gospodarki polskiej, istnienie ciągłej zdolności przemysłu do osiągania nadwyżki ekonomicznej.

Jedyną gałęzią, która wytwarza po kosztach wyższych od cen, pozostaje od lat przemysł węglowy, z ujemną stopą akumulacji na poziomie minus 10 procent.

Bliższe wnikięnie w dane statystyczne pozwala stwierdzić, że ekspozycyjny i pętnowany w środkach masowego przekazu spadek rentowności w przemyśle (rentowność brutto: z 30% w 1990 do ok. 8% w I półroczu 1991; rentowność netto - około minus 0,3% w I półroczu 1991) w znacznym stopniu wynika ze zmiany definicji kosztów własnych produkcji sprzedanej, do których wlicza się



obecnie zarówno podatek obrotowy, jak i tzw. koszty finansowe (oprocentowanie kredytów bankowych).

Gdyby jednak pozostać na tradycyjnym stanowisku i traktować obydwie powyższe wielkości jako elementy akumulacji (oprocentowanie jest minimalną nadwyżką ekonomiczną, jaką powinien przynosić kapitał pożyczony i jest jednocześnie miarą alternatywnego kosztu spożytkowania tego kapitału, podatek obrotowy jest częścią nadwyżki, jaką odbiera się przedsiębiorstwu), okazuje się, że w I półroczu 1991 stopa akumulacji wynosiła 20,4% i była wyższa od osiągniętej w 1988 r., choć równocześnie niższa od osiągniętej w 1989 r. (około 35%) i w 1990 r. (około 32%). Gdyby natomiast koszty oprocentowania kredytów traktować jako koszt realny, a nie element podziału nadwyżki, rentowność sięgałaby 15%, a więc byłaby taka jak w 1986 r.

Tak czy inaczej - cała nadwyżka jest zabierana przedsiębiorstwom państwowym w formie:

- spłaty (jeśli spłacają) oprocentowania kredytów (24,8% różnicy między przychodem z działalności operacyjnej i pozaoperacyjnej i kosztami własnymi działalności),
- dywidendy (12,7% nadwyżki),
- podatku obrotowego (37,3% nadwyżki),
- podatku dochodowego (22,3% nadwyżki),
- ppw (8,4% nadwyżki).

W efekcie w przedsiębiorstwach państwowych powstaje ujemny wynik finansowy.

Przedsiębiorstwa prywatne w takiej samej sytuacji wykazywałyby dodatni wynik finansowy - nie płacą bowiem dywidendy ani ppw. W obecnej sytuacji i w warunkach istniejących reguł gry przedsiębiorstwa państwowe mogą:

a) zbankrutować, co byłoby jednak dziwne, jeśli realnie przynoszą nadwyżkę, na której żywi się system bankowy i budżet państwa;

b) otrzymać umorzenie odsetek od kredytów - banki uclerpią, ale nie za bardzo przy obecnej wysokiej ich rentowności;

c) próbować odzyskać punkt rentowności, postępując jak sugeruje formuła

$$d = \frac{K_s + \frac{\text{dyw} + \text{ppw}}{1 - t}}{p - k_z}$$

gdzie:

- d - punkt rentowności
- p - cena
- k_z - koszt jednostkowy zmienny
- K_s - koszty stałe
- t - stopa podatku dochodowego
- dyw - dywidenda
- ppw - podatek od płac

podejmując działania w następujących kierunkach:

- powiększając produkcję i sprzedaż, którą rynek może wchłonąć przy obniżce ceny; natym opieram przewidywania dotyczące spadku stopy inflacji; podobne stanowisko zajmowałem kiedy CUP straszył wszystkich inflacją znacznie przewyższającą przewidywania Ministerstwa Finansów;

- dalej śrubując ceny i nie walcząc o powiększenie udziału w rynku, co być może będzie możliwe, gdy na ogólnie sterowany nadwartościowy kurs dolara nałożą się cła zaporowe niszczące konkurencję importową - zaowocuje to zwiększeniem inflacji w nieodległej przyszłości; należy o tym przestrzec teraz, kiedy i CUP przestał straszyć inflacją;

- obniżając koszty wytwarzania (w tym koszty finansowe), co będzie możliwe przy postępie technologicznym i przyspieszeniu obrotu kapitałem, przy pożądanej dalszej obniżce stopy procentowej. Warlant w swej pierwszej części jest mało prawdopodobny, ponieważ do jego realizacji potrzeba przede wszystkim tego, czego nam brak najbardziej - kapitału ludzkiego.

Do gałęzi o najwyższej stopie akumulacji należą:

- przemysł spożywczy (31,6% - stopa akumulacji na sprzedaży, i 46,2% - stopa akumulacji na kosztach własnych obejmujących koszty operacji finansowych),
- ceramiki szlachetnej (24,4% i 32,3%),

- hutnictwo metali nieżelaznych (22,9% i 29,8%),
- metalowy (21,2% i 26,9%),
- maszynowy (21,3% i 27,1%),
- chemiczny (19,0% i 23,4%),
- szklarski (22,3% i 28,8%),
- elektrotechniczny (17,8% i 21,7%),
- paliw (17,7%, 21,5%).

Wśród wymienionych trzy gałęzie można zaliczyć do przemysłu ciężkiego. Pozwala to na uwagę, że opinia dr Marka Dąbrowskiego, że "przedsiębiorstw przemysłu ciężkiego nie uratuje żadna siła" brzmi może nieco przesadnie.

Rentowność produkcji w pierwszym półroczu 1991 roku

Dokonane obliczenia i porównania pozwalają sformułować kilka wniosków.

1. Nie ma podstaw do twierdzenia, że własność prywatna jest efektywniejsza od innych form własności w przemyśle. Rentowność brutto zbadanych 401 prywatnych przedsiębiorstw wynosi 0,17% i jest najniższa w porównaniu z rentownością firm o innej formie własności. 3042 państwowych przedsiębiorstw wykazuje rentowność brutto kosztów 8,1%, a sprzedaży 7,4%. Należy na to zwrócić uwagę fundamentalistom prywatyzacji, zaczynającym ten proces od najlepszych przedsiębiorstw.

2. Nie ma podstaw do twierdzenia, że własność zagraniczna (rentowność brutto 4,2%) i mieszana (rentowność brutto 5,1%) jest bardziej efektywna od państwowej.

3. Wskaźniki zmienności rentowności brutto (stosunek odchylenia standardowego do średniej) w przedsiębiorstwach państwowych są niższe niż w niepaństwowych, natomiast wskaźniki zmienności rentowności netto - odwrotnie (za wyjątkiem własności prywatnej). Sugeruje to, że sytuację przedsiębiorstw państwowych w większym stopniu określa polityka podatkowa i monetarna państwa (czynnik subiektywny) niż obiektywne czynniki ekonomiczne (ceny, kosz-

ty, popyt, podaż, jakość zarządzania w skali mikro). Wskazują na to poziomy rentowności netto: ujemne dla własności państwowej a dodatnie dla pozostałych form własności (oprócz prywatnej).

Jednocześnie mała absolutna różnica między poziomem rentowności brutto i netto dla własności prywatnej świadczy o przeciętnie niskim obciążeniu przedsiębiorstw prywatnych podatkiem dochodowym.

- hutnictwo metali nieżelaznych, przemysł metalowy, przemysł maszynowy, przemysł precyzyjny, branża przemysłu mineralnego (materiałów budowlanych, szklarski, ceramiki szlachetnej), przemysł włókienniczy, przemysł spożywczy.

5. Do gałęzi łączących poziomy rentowności brutto wyższe od przeciętnej z niższymi poziomami wskaźników zmienności należą (tabela 1):

Tabela 1

	rentow. brutto kosztów %	współ. zmien- ności	rentow. brutto sprzed. %	współczyn. zmien- ności
- hutnictwo metali				
nieżelaznych	26,2	0,869	20,8	0,687
- chemiczny	15,0	1,181	13,0	1,029
- metalowy	12,8	1,148	11,3	0,996
- materiałów bud.	14,1	1,218	12,3	1,450
- maszynowy	14,2	1,678	12,2	1,499
- szklarski	11,7	1,387	10,3	1,216
- hutnictwo				
żelaza	9,4	1,328	8,5	1,198
- spożywczy	9,6	1,242	8,8	1,667

4. Nie ma wyraźnego związku między wielkością przedsiębiorstwa a jego rentownością, choć na ogół przedsiębiorstwa mniejsze są mniej rentowne niż przedsiębiorstwa duże, a te mniej niż przedsiębiorstwa średnie. Wniosek taki można wyciągnąć na podstawie porównania rozkładu liczby przedsiębiorstw według przedziałów rentowności z rozkładem wielkości sprzedaży według przedziałów rentowności.

Warto zaznaczyć jednak, że przedsiębiorstwa mniejsze można znaleźć często w najniższych i najwyższych przedziałach rentowności. Może to świadczyć o tym, że inwestowanie w small business jest relatywnie bardziej ryzykowne, choć może przynieść nadzwyczajne efekty.

Do gałęzi, w których bardziej rentowne są przedsiębiorstwa mniejsze, należą:

- przemysł energetyczny, hutnictwo żelaza, przemysł paliw.

Do gałęzi, w których bardziej rentowne są na ogół przedsiębiorstwa relatywnie większe ("relatywnie" jak na sytuację w danej branży), należą:

Inwestowanie zatem w wyżej wymienione gałęzie (zakup papierów wartościowych) wydaje się relatywnie bezpieczne. Współczynniki zmienności pozostają jednak - poza hutnictwem metali nieżelaznych - większe od jedności, więc poziom ryzyka inwestycyjnego pozostaje i tak wysoki (dalszych wniosków dostarczają dopiero mierniki syntetyczne ryzyka, jak np. współczynnik "beta" z Capital Assets Pricing Model).

W sektorze prywatnym w przemyśle można zaobserwować bardzo wysoki rozrzut rentowności (współczynnik zmienności rentowności brutto 113,14, netto -88,5). Następnie w przemyśle środków transportu (12,4 i -3,15), odzieżowym (-20,68 i -3,71), w przemyśle paliwowym (7,82 i -3,84).

6. Do gałęzi zachowujących dodatnią rentowność netto mimo agresywnej polityki podatkowej i polityki stopy procentowej należą: hutnictwo metali nieżelaznych, przemysł maszynowy, metalowy, precyzyjny, chemiczny, szklarski, drzewny i spożywczy.

Współczynniki zmienności są jednak bardzo wysokie, co jest dodatkowym świadectwem silnie różnicującego wpływu polityki podatkowej i mone-

tarnej państwa na sytuację przedsiębiorstw również i w "dobrych branżach".

Z przedstawionych faktów płyną wnioski dla polityki gospodarczej. Wydaje się zatem, że

inwestowanie w sektor prywatny i small business jest relatywnie ryzykowne i w polityce kredytowej wymaga albo wyższych stóp procentowych (co nie jest stygmulujące), albo relatywnie wyższych funduszy rezerwowych na pokrycie ewentualnych strat.

Warto zastanowić się nad strategią kredytową uwzględniającą zróżnicowanie rentowności i wskazywać branżę, gdzie banki będą popierały raczej projekty kredytowe ułatwiające wejście na rynek, rozszerzające podaż i pogłębiające konkurencyjność struktury gospodarczej (branże relatywnie efektywniejsze - spożywcza, chemiczna, ceramiki szlachetnej, metalurgii kolorowej, szklarska) zgodnie z zaleceniami MFW, oraz branżę, gdzie raczej będzie się wspierało projekty kredytowania przedsięwzięć oszczędnościowych (np. energetyka, drzewny, włókienniczy). W branżach, gdzie rentowność jest ujemna, a współczynniki ryzyka nleduże (jak przemysł węglowy), najlepiej w ogóle zaprzestać działalności, gdyż "bez ryzyka poniesie się stratę". Rzecz jasna w praktyce każdy indywidualny projekt rozpatruje się odrębnie i nie ma żadnych powodów, aby nie wspierać oszczędności kosztów w branżach efektywnych i o małym stopniu ryzyka, jak np. spożywcza.

Należałoby rozważyć (również w kontekście powiększającej się dziury budżetowej) zmianę zasad podatku dochodowego z liniowego na progresywny i - być może - ujemnie skorelować progresję z tempem wzrostu produkcji w cenach stałych i z akcją inwestycyjną tak, aby część premii inflacyjnej zbieranej obecnie przez niektóre przedsiębiorstwa trafiła jednak do budżetu.

Ryszard Domański

1. Tekst został przygotowany na podstawie szerszego materiału opracowanego przez autora dla Departamentu Badań i Prognoz Polskiego Banku Rozwoju.

Dr M. Szypliński - Uniwersytet M. Kopernika w Toruniu.

Mieczysław Szypliński

W pierwszym odcinku autor rozważał przyszły kształt struktury administracji terenowej: samorządowej i rządowej administracji ogólnej. Autor wypowiedział się za trójstopniowym podziałem terytorialnym (gminy, powiaty, województwa) i funkcjonowaniem na każdym szczeblu organów administracji rządowej i samorządowej. (Redakcja).

*

Czy utrzymać istniejący podział terytorialny na gminy i województwa oraz stworzyć regiony? Koszty tej koncepcji byłyby najmniejsze i jest to bardzo istotny atut tego wariantu.

Z punktu widzenia rozpatrywanych struktur rządowej administracji ogólnej i samorządowej należy zwrócić uwagę na potrzebę stworzenia administracji samorządowej na szczeblu wojewódzkim. Jaki byłby zatem charakter regionów? Polskie prawo nie zna tej instytucji, warto więc zwrócić uwagę na to, że w niektórych krajach zachodniej Europy, takich jak Francja, Włochy, Belgia, Hiszpania

regionalizacja znana jest jako sposób organizacji wykonywania zadań publicznych.

Duży wpływ na regionalizację miała tam koncepcja Zjednoczonej Europy oparta na integracji według zasad polityki regionalnej. Twórcy tych zasad zakładają, że skuteczność integracji zależy będzie od tego, czy nastąpi ona na poziomie regionów.

W nauce prawa administracyjnego wyróżnia się następujące typy prawnno-organizacyjne regionów:

- **regiony federalne** występujące w państwach federalnych, które nakładają się na państwa wchodzące w skład federacji;
- **regiony autonomiczne** tworzone w państwach unitarnych (Włochy, Hiszpania), które dały początek państwa regionalnego;
- **regiony administracyjne-samorządowe**, w których określona polityka gospodarcza, społeczna i kulturalna realizowana jest przez istniejące tam samorządy;
- **regiony administracyjne-funkcjonalne**, charakteryzujące się decentralizacją, ale nie terytorialną lecz funkcjonalną.

Jak więc z powyższego wynika instytucja regionu znana jest zarówno w państwach federalnych, jak i unitarnych, a obowiązujące prawo wyznacza jej poważne zadania do spełnienia w zakresie gospodarczym i społecznym.

Zastanawiając się nad charakterem regionów w Polsce wydaje się, że powinny one mieć charakter ekonomiczny. Oznacza to, że naczelnym ich zadaniem będzie planowanie rozwoju gospodarczego i społecznego, dlatego na tym szczeblu powinny istnieć jedynie struktury administracji rządowej.

Na czele administracji regionalnej powinien stać komisarz wraz z biurem regionalnym jako jego aparatem wykonawczym. Z uwagi na ważność realizowanych zadań ekonomicznych - zwłaszcza w okresie planowania długookresowego oraz czuwania nad ich wykonaniem - komisarz powinien być powoływany i odwoływany przez Radę Ministrów lub premiera.

Propozycje przekształceń podziału terytorialnego, o których mowa w pierwszej części artykułu (PO 10/91), są ściśle związane z potrzebą poszanowania tradycji, jakie istnieją w Polsce. Stąd opowiadałem się za powrotem do istniejącego w przeszłości trójstopniowego podziału (z pewnymi korektami). Jednak w całej zachodniej Europie proces reform podziału terytorialnego (podjęty szczególnie intensywnie w latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych) wykazuje, że konieczne jest przyjęcie nowych rozwiązań w tym zakresie. Tę tezę potwierdzają dotychczasowe doświadczenia polskie. Dlatego też chodzi o

stworzenie w Polsce podziału uwzględniającego (z punktu widzenia dnia dzisiejszego i przyszłości) zorganizowanie struktur administracji lokalnej nowoczesnego państwa. Temu warunkowi najbardziej odpowiada wariant przewidujący regiony.

Potrzeba reform omawianego podziału z uwagi na zmieniające się zadania terenowej administracji rządowej i samorządowej jest poza dyskusją. Ilekroć zmieniają się zadania administracji, nadaje się jej nowe formy organizacyjne, przy czym zmienia się podział terytorialny.

Podział zadań i kompetencji między organy administracji samorządowej i rządowej

Podział ten powinien być przeprowadzony z punktu widzenia celowości, to znaczy, że zadania powinny być przekazywane tym organom, które spełnią je najlepiej. Na rozstrzygnięcie tego zagadnienia duży wpływ mają względy historyczne i polityczne.

Nie zauważono jednak, aby istniały stałe kryteria, za pomocą których można dokonać także podziału zadań i kompetencji. Niektóre sprawy z natury swej powinny należeć do administracji rządowej, czego przykładem są sprawy wojskowe.

Obowiązujące przepisy dotyczące podziału zadań między terenowymi organami rządowej administracji ogólnej a samorządem terytorialnym oceniane są coraz krytyczniej, dlatego warto rozważyć, na podstawie jakich kryteriów podział ten powinien być dokonany.

Ustawa z dnia 17 maja 1990 r. o

Struktury administracji

terenowej (cz. II)

podziale zadań i kompetencji (określonych w ustawach szczególnych) pomiędzy organy gminy a organy administracji rządowej oraz o zmianie niektórych ustaw nie daje odpowiedzi na pytanie, na podstawie jakich kryteriów prawodawca dokonał omawianego podziału. Wymieniono tam jedynie taksatywnie zadania i kompetencje organów gminy oraz zadania i kompetencje organów administracji rządowej. Ponadto ustawodawca w odniesieniu do organów administracji samorządowej pewne zadania określa jako własne, inne - jako zlecone.

Wydaje się, że przy podziale omawianych zadań i kompetencji powinny być brane pod uwagę następujące kryteria:

- celowość przekazania zadania lub kompetencji danej grupie organów administracji lokalnej;
- charakter zadania - lokalny czy ogólnopaoństwowy.

Zadanie powinno być przekazane temu organowi, który najlepiej i najpełniej będzie w stanie je wykonać. Stąd też celowe byłoby na przykład przekazanie administracji samorządowej wszystkich spraw dotyczących jednostek podziału terytorialnego stopnia podstawowego. Można tu zaliczyć sprawy budowlane, wodne, rejestracji pojazdów mechanicznych, pomocy społecznej, opieki zdrowotnej, szkolnictwa podstawowego itp.

W świetle aktualnie obowiązujących przepisów przekazano gminom w ramach zadań własnych około trzydziestu szczegółowych zadań i kompetencji, około stu zadań zleconych oraz część zadań w ramach porozumień zawieranych z organami administracji

rządowej. Realizacją zadań publicznych we własnym imieniu samorząd zajmuje się w niewielkim zakresie. Wynika z tego, że gminy wykonują dużą część zadań pod kontrolą administracji rządowej, a nie o to chyba chodziło w reformie władz lokalnych w 1990 r.

Głębsza analiza aktualnych zadań i kompetencji gmin wskazuje, że dotyczą one głównie spraw indywidualnych, zaś w niewielkim zakresie oddziaływania na rozwój społeczno-gospodarczy danej jednostki podziału terytorialnego.

Tymczasem europejskie trendy rozwoju samorządu terytorialnego wskazują na przesunięcie "akcentu z zadań o charakterze policyjno-porządkowym na zadania polegające na rozbudowie i utrzymaniu infrastruktury technicznej i społecznej". Stąd też wnioski, o których mowa, wydają się być uzasadnione.

Wszystkie zadania i kompetencje mające charakter ponadgminny powinny być przekazane organom samorządowym wyższego stopnia, natomiast zadania ogólnopaoństwowe, na przykład dotyczące obrony państwa, budowy autostrad itp. - organom administracji rządowej.

Ponownego przeanalizowania wymaga podział zadań i kompetencji między terenowymi organami rządowej administracji ogólnej i specjalnej. Brak jest bowiem racjonalnych przesłanek do tworzenia oddzielnych organów administracji specjalnej w zakresie oświaty i wychowania czy

finansów (skarbowości). Zadania te powinny należeć do terenowych organów rządowej administracji ogólnej.

Problemy materialnego zapewnienia realizacji zadań samorządu terytorialnego

Wydaje się, że możliwość realizacji zadań przekazanych samorządowi ustawą będzie uzależniona od mienia, którym ten samorząd będzie dysponować i od dochodów budżetowych. W przeszłości i obecnie mienie komunalne oraz działalność gospodarcza z tym związana były i są podstawą egzystencji samorządu. Stąd też wydaje się rzeczą nieodzowną skrupulatnie przekazanie na rzecz samorządu tego mienia, które służy realizacji jego zadań. Z analizy ustaw o samorządzie terytorialnym z 1990 r. oraz innych aktów, a także z wypowiedzi działaczy samorządowych wynika, że administracja samorządowa nie dysponuje całym majątkiem, który wiąże się z realizacją jej zadań.

Należy utrzymać i rozszerzyć możliwość tworzenia jednostek gospodarczych w celu zapewnienia samorządowi odpowiednich dochodów. Zwraca się uwagę na pełną dopuszczalność gospodarczej działalności samorządu mieszczącej się w zadaniach o charakterze użyteczności publicznej. Działalność gospodarcza wykraczająca poza te zadania powinna być ograniczona. Postulat ten ma swoje uzasadnienie, bowiem możliwość podejmowania działalności gospodarczej przez samorząd rodzi szereg niebezpieczeństw - takich jak przesunięcie na plan dalszy realizacji zadań publicznych, dla których głównie samorząd jest powołany. Istnieje jednak możliwość stworzenia odpowiednich barier uniemożliwiających zaniedbywanie realizacji powyższych zadań. Służyć temu może przepis uzależniający podjęcie przez samorząd takiej działalności od zgody organu samorządu wyższego stopnia.

Jak się wydaje, największe znaczenie dla realizacji zadań samorządu będą mieć wpływy z podatków. Aktualnie obowiązujące przepisy nie zapewniają administracji samorządowej wpływów, zwłaszcza z podatków pobieranych przez budżet centralny (od podmiotów działających na terenie danej gminy). Chodzi więc o właściwy podział dochodów z podat-



Romana Mac

Autorka jest pracownikiem naukowym w Katedrze Zarządzania Uniwersytetu Śląskiego.

Reforma giełdy francuskiej

W ciągu ostatnich kilkunastu lat francuska giełda rozwija się na niespotykaną dotychczas skalę. Można to uzasadnić chociażby wartością transakcji giełdowych (akcji i obligacji), która wzrosła z 54,2 mld franków w 1976 roku do 4127,1 mld franków w roku 1989. Po krachu w październiku 1987 r., który dotknął wszystkie giełdy światowe, a we Francji przejawiał się 30-procentowym spadkiem notowań giełdowych, rozkwit francuskiej giełdy przyspieszony został z inicjatywy rządu w wyniku podjęcia w 1986 roku prywatyzacji 65 przedsiębiorstw i banków (w tym największych: Paribas, Société Générale, Saint-Gobin, CGE).

Proces prywatyzacyjny przyczynił się do wzrostu liczby akcjonariuszy z 1,5 mln do 6 mln w 1987 roku. Ocenia się również, że co czwarta rodzina we Francji wzięła udział w prywatyzacji, a tym samym zakupiła akcje.

Najstarsze giełdy w Europie - pierwotne nowoczesnych rynków

papierów wartościowych - powstały w XIII wieku. Historię francuskiej giełdy rozpoczyna rok 1141, kiedy Ludwik VII zezwolił na jej prowadzenie na Grand Pont, dzisiejszym Pont au Change. Organizacja giełdy francuskiej przez długi okres nie ulegała większym zmianom. Na początku XIX wieku monopol przeprowadzania transakcji giełdowych przyznano maklerom giełdowym, działającym na rachunek banków i instytucji finansowych, a także poszczególnych osób. Maklerzy giełdowi, podobnie jak taksatorzy licytacyjni czy komornicy, uzyskali szczególny status prawny osób urzędowych i zrzeszyli się w Compagnie des Agents de Change. Zapowiedzią zmian w funkcjonowaniu francuskiej giełdy okazało się stworzenie 1 lutego 1983 roku tzw. second marché, rynku finansowego zaopatrującego w kapitały nowe średnie i małe przedsiębiorstwa głównie na sześciu giełdach regionalnych (Lyon, Lille, Marseille, Nancy, Bordeaux, Nantes). Następnie 20 lutego 1986 roku powołano MATIF (Marché à Termes des Instruments Financiers), rynek transakcji termi-

nowych, głównie obligacji.

Największą zmianę przyniosła jednakże ustawa z 22 stycznia 1988, na mocy której maklerzy giełdowi stracili swój monopol w zakresie negocjowania transakcji giełdowych, a sam zawód maklera ma zniknąć ostatecznie w 1992 roku wraz z powstaniem zjednoczonej Europy. Ich zadania powierzone osobom prawnym - spółkom giełdowym (sociétés de bourse) kierowanym do 1992 roku przez obecnych maklerów. Spółki te są pośrednikami finansowymi o szerokim zakresie działania przy zawieraniu różnych transakcji, nie tylko giełdowych. W kraju i za granicą reprezentuje je Association Française des Sociétés de Bourse. Nabywcy oraz sprzedawcy akcji i obligacji mogą również zwrócić się do innych pośredników finansowych (np. banków), którzy zlecają przeprowadzenie transakcji dla swych klientów odpowiednim spółkom giełdowym.

Banki na giełdzie francuskiej są nie tylko pośrednikami finansowymi, ale również najważniejszymi niejednokrotnie udziałowcami w spółkach gieł-

STRUKTURY ADMINISTRACJI TERENOWEJ

ków między budżetem centralnym, a budżetami gmin. Niezależnie od wpływów z podatków należy utrzymać subwencje ogólne z budżetu centralnego, ponieważ zaspokajanie społecznych potrzeb lokalnych jest coraz kosztowniejsze.

Istnieje więc potrzeba zreformowania materialnych podstaw realizacji zadań samorządu terytorialnego w Polsce, ponieważ obecnie znalazł się on w trudnej sytuacji. Trzeba to mieć na względzie przy tworzeniu nowej struktury administracji samorządowej.

Kłopotliwa sytuacja w zakresie finansowania działalności administracji samorządowej jest zjawiskiem znamennym nie tylko dla Polski. Te same problemy mają samorządy na zacho-

dzie Europy. Obarczanie samorządów realizacją wielu zadań powoduje, że ich dochody wraz z subwencjami nie zawsze wystarczają na pokrycie wydatków. Mówi się więc o konieczności szybkiego wzrostu ich dochodów. Wzrost ten wprawdzie następuje, ale nieproporcjonalnie do wzrostu wydatków. Problem stworzenia podstaw materialnych funkcjonowania samorządu terytorialnego jest zatem problemem ogólnoeuropejskim.

Struktury wewnętrzne

Z analizy obowiązującego prawa oraz statutów i regulaminów wynika, że struktury wewnętrzne administracji samorządowej, a zwłaszcza tereno-

wych organów rządowej administracji ogólnej nie są jasne. Nazwy komórek bywają tak niefortunne, że cała struktura jest nieczytelna.

Wydaje się, że prawodawca stwarzając ogólną podstawę prawną struktury urzędów administracyjnych powinien zwrócić uwagę na jasność jej konstrukcji. Trzeba mieć bowiem na uwadze, że służy ona ogółowi społeczeństwa, dla którego powinna być czytelna. Ta podstawa prawna musi być jednak tak skonstruowana, aby uniemożliwiała unifikację omawianych struktur.

Mieczysław Szypliński

dowych. Okazuje się bowiem, że w marcu 1990 roku wśród 44 paryskich spółek giełdowych 38 to spółki z całkowitym bądź częściowym kapitałem różnych banków.

Dla przykładu, w spółce Chevreux de Virieu 49 proc. kapitału należy do francuskiego banku, a właściwie korporacji finansowej Indosuez. CCF natomiast przyjęło w całości kapitał Elysée-Bourse. W niektórych spółkach giełdowych ulokowały swe kapitały banki zagraniczne. Tak też stało się ze spółką Nivard-Flornoy, w której amerykański bank Morgan Guaranty posiada 87 proc. kapitału. Aktywne w tej dziedzinie są również potężne towarzystwa ubezpieczeniowe, np. Axa-Midi) 100 procent kapitału Meeschaert Rousselle).

Reforma rynku papierów wartościowych ma wzmocnić pozycję giełdy paryskiej i sześciu giełd regionalnych na rynku finansowym zjednoczonej Europy oraz

przyczynić się do jego jeszcze większego umiędzynarodowienia.

Trzeba bowiem podkreślić, że giełda paryska według wyników badań przeprowadzonych przez Morgan Stanley Capital International, publikowanych na łamach najpoważniejszego francuskiego pisma finansowego "Investir" - jest piątą giełdą świata. Wyprzedzają ją giełda japońska (3266 mld dolarów wartości transakcji giełdowych w czerwcu 1990 r.), giełda amerykańska (3044 mld dolarów, co daje kapitalizację dziesięć razy większą niż we Francji), giełda brytyjska (885 mld dolarów) i niemiecka (835 mld dolarów). Odnotować przy tym należy, że Francja wyprzedza pod tym względem Kanadę (233 mld dolarów), Szwajcarię (214 mld dolarów), Włochy (189 mld dolarów) i Szwecję (133 mld dolarów), jak również Australię (128 mld dolarów) i Hiszpanię (127 mld dolarów).

Na giełdzie francuskiej obecnie kilkakrotnie Instytucji i firm zagranicznych sprzedaje swoje akcje i obligacje. Najbardziej aktywne są IBM, Nestlé, Royal Dutch, Deutsche Bank, Schlumberger, Siemens, Phillip Morris, General Electric, ITO Yokado czy wprowadzony w 1989 roku Tokai Bank. Sukcesy swe giełda francuska zawdzięcza w dużym stopniu reformie skutecznie prowadzonej w latach osiemdziesiątych. Jej autorem jest Pierre Bérégovoy, któremu w 1984 roku powierzono tę rolę ministra gospodarki i finansów w rządzie francuskim.

Romana Mac

1. Dane zaczerpnięto z francuskiego rocznika statystycznego: R. ARNAUD: *La France en chiffres*. Hatier Paris, Novembre 1990, s. 380-383 oraz z monografią B. BELLETANTE: *La bourse*. Temple de la spéculation ou marché financier. Hatier Paris, Février 1987, s. 101-106.

PRZYPOMNIENIA

SPROSTOWANIA

CIEKAWOSTKI

Arthur Koestler jako teoretyk organizacji

Nazwiska Koestlera daremnie byłoby szukać w encyklopediach PWN, chociaż ten wybitny pisarz, uczony i publicysta zdobywał sławę już pół wieku temu. Jako "heretyk" - w latach trzydziestych działacz Kominternu, a później zdecydowany antykomunista - był dla naszych encyklopedystów gorszy niż "Innowierca" i dlatego pozostawał na indeksie. W tym kontekście pochlebiam sobie, że w niniejszej rubryce powoływałem się na Koestlera ("Fizjonomia jednostki twórczej" 1989, nr 1). Ale był to przysłówowy rodzynek w cieście, jeśli się zważy, że G.V. Butler, brytyjski autor poważnej monografii pt. *Organization and management. Theory and Practice* (1986), tylko na s. 44-48 tej pracy aż dziesięciokrotnie przywołuje nazwisko Koestlera. I jeśli weźmie się pod uwagę, że w najważniejszych monografiach z teorii organizacji i zarządzania wydanych w Polsce też ze świecą w rękę można by szukać nazwiska tego wybitnego intelektualisty XX w., urodzonego w 1905 r. w Budapeszcie i zmarłego w 1983 r. w Londynie.

Butler cytuje Koestlera przede wszystkim w rozdziale pt. Rola hierarchii i technologii w projektowaniu organizacyjnym, gdyż jest on jako teoretyk organizacji głównie autorem pojęcia "holonu" i koncepcji hierarchicznych poziomów organizacji na tym pojęciu opartej.

A. Koestler jako metodolog nauki doskonale zdawał sobie sprawę z niedostatku zarówno tradycyjnego podejścia atomistycznego, jak i nowoczesnego podejścia holistycznego, dominujących w nauce XX w. Podejście atomistyczne hołduje analizie, czyli dzieleniu całości na części, natomiast podejście holistyczne preferuje syntezę, zakładając, że całość jest czymś więcej niż sumą jej części. W metodologii organizowania odpowiednikiem podejścia atomistycznego była metoda taylorowska, koncentrująca się, jak wiadomo, na rozkładzie procesów pracy na elementy, a następnie na obserwacji i pomiarach funkcjonowania tych części. Zaś odpowiednikiem podejścia holistycznego jest np. dynamika systemowa Forrester'a czy kon-

cepcja systemu idealnego Nadlera, jako metody traktujące całościowo badanie i usprawnianie organizacji.

Zdaniem Koestlera zarówno redukcjonizm, oznaczający podejście atomistyczne, jak i holizm "prowadzą w ślepią uliczkę". Proponuje trzecie podejście, którego głównym obiektem zainteresowania nie jest ani "część", ani "całość" lecz "holon", czyli twór pośredni pomiędzy częścią a całością. "Zaproponowałem termin holon - pisze Koestler - pochodzący od greckiego słowa holos (cały), z sufiksem - on; sufiks ten, podobnie jak w słowach proton i neutron, sugeruje częsteczkę lub część. Tak więc podejście holonu ma dostarczyć brakującego ogniw między podejściem atomistycznym i holistycznym". Holon ma więc według określenia samego Koestlera - Janusowe oblicze: jest podsystemem (podcałością) stanowiącym zarazem podporządkowaną "część" i autonomiczną "całość".

Przedsiębiorstwo czy organizm ludzki - są więc hierarchicznie zorganizowanymi, wielopoziomymi systemami

holonów. Każdy poziom hierarchiczny charakteryzuje się pewnymi uniwersalnymi i specyficznymi relacjami organizującymi; pierwsze z nich są wspólne dla wszystkich poziomów, drugie - właściwie tylko dla danego poziomu. W odniesieniu do organizmu ludzkiego "każdy człon tej hierarchii na dowolnym poziomie stanowi podcałość, czyli "holon" - stabilną, zintegrowaną strukturę, wyposażoną w urządzenia samoregulujące i cieszącą się znacznym stopniem autonomii, czyli samo-rządu". Wybitni teoretycy organizacji, tacy jak Beer czy Schumacher, dowodzili że przedsiębiorstwo w swych ogólnych założeniach organizacyjnych powinno opierać się na analogicznych zasadach jak organizm ludzki. Z pojęciem "holonu" i koncepcją poziomów organizacji ściśle koresponduje generalna, neoplatoniska zasada, przyświecająca całemu dziełu Koestlera: jedność w różnorodności.

Krzysztof Konaszewski - Wiceprezes
Agencji Rozwoju Przemysłu S.A.

Krzysztof Konaszewski

Gospodarka polska znajduje się w okresie przejściowym. Zanikły mechanizmy gospodarki centralnie sterowanej, a system gospodarki rynkowej nie został jeszcze w pełni zbudowany i nie powstały mechanizmy interwencji państwa. Nie została także ostatecznie ukształtowana polityka przemysłowa państwa.

Kłopoty okresu przejściowego

Chcemy, aby okres przejściowy trwał jak najkrócej. Jak każdy okres przejściowy niesie on ze sobą nasilenie się wielu negatywnych zjawisk już wcześniej drzemających w naszej gospodarce. Przedsiębiorstwa były przyzwyczajone do innych sygnałów z otoczenia:

- ekonomicznego (produkcja nakazowa, a nie kreowana samodzielnie),
- finansowego (dostępność środków finansowych, a nie samodzielne, trudne ich pozyskiwanie),
- socjalnego (praca dla wszystkich, a nie praca dla osób potrzebnych przedsiębiorstwu),
- marketingowego (wciaż za małą, łatwo sprzedawalną produkcją, a nie samodzielne pozyskiwanie rynków zbytu),
- organizacyjnego (organizacja biurokratyczna, a nie funkcjonalna),
- zarządzania (funkcje kierownicze, a nie menedżerskie).

Doprowadziło to w wielu przypadkach do sytuacji całkowitej bezradności przedsiębiorstw, ich ogromnego zadłużenia i właściwie do ubezwłasnowolnienia wobec otaczającej je rzeczywistości.

Jedną z istotnych przyczyn tego stanu rzeczy jest także nieumiejętność kierownictwa wielu przedsiębiorstw generowania nowych rozwiązań organizacyjno-ekonomicznych, nieumiejętność znalezienia się - choćby koncepcyjnego - w nowych warunkach, a także nieumiejętność adaptowania się do wymagań tego trudnego przecież okresu. Prywatyzacja to znaczy efektywne czyli jednoznaczne określenie właściciela, może (nawet powinna) doprowadzić do podejmowania efektywnych zachowań gospodarczych. To właściciel może wymusić takie rozwiązania ekonomiczno-gospodarcze, dzięki którym podmiot gospodarczy, będący jego własnością, sta-

nie się zdrowym organizmem gospodarczym. W znakomitej większości przedsiębiorstw opracowanie i realizacja takich zasad spoczywa na kadry zarządzającej przedsiębiorstwem; właściciel spełnia tylko funkcje kontrolne.

Za efektywność gospodarowania odpowiada więc nie właściciel tylko kierownictwo przedsiębiorstwa i nie ma znaczenia, kto faktycznie sprawuje funkcje "właścicielskie". Istotne jest tylko to, aby tak rozumiany "właściciel" (bez względu na to, czy jest to osoba fizyczna, osoba prawna, grupa osób fizycznych lub prawnych, czy - w końcu - Skarb Państwa) potrafił określić zasady efektywnego gospodarowania, zasady racjonalnego rozliczania z tych efektów, a także skutecznie realizował funkcje kontrolne i - w razie potrzeby - egzekutorskie w stosunku do kierownictwa.

Wywód ten, obok innych spostrzeżeń, podkreśla rolę kadry zarządzającej przedsiębiorstwem w procesie efektywnego gospodarowania oraz znaczenie profesjonalizmu działań. Wynika z tego konieczność rozwijania szerokiego systemu edukacyjnego w tej dziedzinie.

Działania w okresie przejściowym

Okres przejściowy, w którym obecnie się znajdujemy, powinien cechować się pewnymi szczególnymi rozwiązaniami funkcjonalnymi, umożliwiającymi przedsiębiorstwom łatwiejsze adaptowanie się do nowych warunków działania. Jednym z takich rozwiązań jest analizowanie i obserwowanie gospodarki w skali mikro z możliwością instytucjonalnych dzia-

łań właśnie w tej skali. Czynności te powinny pełnić - jak się wydaje - wyspecjalizowane instytucje usytuowane pomiędzy administracją a przedsiębiorstwem. Jedną z takich instytucji jest Agencja Rozwoju Przemysłu S.A.

Agencja Rozwoju Przemysłu S.A. została powołana przez państwo, z wyłącznym udziałem Skarbu Państwa. Dzięki takiemu usytuowaniu realizuje ona wobec przedsiębiorstw funkcje zgodne z ogólną filozofią przekształceń gospodarczych w naszym kraju, jak gdyby na zlecenie państwa. Jednocześnie ma ona możliwość usprawniania działalności przedsiębiorstw i stymulowania zachowań ułatwiających dojście do gospodarki rynkowej. Agencja działa więc w zakresie restrukturyzacji podmiotów gospodarczych rozumianej szeroko, jako restrukturyzacja produkcyjna, organizacyjna, finansowa, prawna, socjalna itp. Ten szeroki zakres działań jest stosowany indywidualnie dla każdego przedsiębiorstwa. O filozofii podejścia Agencji Rozwoju Przemysłu S.A. do restrukturyzowanego podmiotu gospodarczego pisaliśmy już w numerze 9/91 Przeglądu Organizacji.

Agencja Rozwoju Przemysłu S.A. współpracuje z przedsiębiorstwami, które zgłaszają się same, a także stara się wyszukać przedsiębiorstwa, którym pomoc jest potrzebna. Przedsiębiorstwa aspirujące do współpracy z agencją zwykle znajdują się w tak złej kondycji, że oczekują wsparcia agencji jako ostatecznego koła ratunku. Często najważniejszą formą pomocy jest wówczas restrukturyzacja likwidacyjna.

Wiele przedsiębiorstw powinno podlegać procesom restrukturyzacyjnym wtedy, kiedy ich kondycja jest

Przedsiębiorstwa w

okresie przejściowym

stosunkowo dobra. Działania restrukturyzacyjne są wówczas łatwiejsze, zwłaszcza że przygotowanie pełnego programu restrukturyzacyjnego i jego wdrożenie może trwać nawet kilkanaście miesięcy. Jest więc wtedy czas na spokojne, rozważne zaproponowanie rozwiązań wariantowych, na uruchomienie spójnego i skutecznego programu przekształcającego przedsiębiorstwo i dostosowującego je do gospodarki rynkowej. Przypadków takich jest niestety niewiele.

Agencja Rozwoju Przemysłu S.A. znajduje takie przedsiębiorstwa i proponuje im wprowadzenie zmian. Podstawą tych działań jest tworzenie i aktywizowanie Agencji Rozwoju Regionalnego oraz inspirowanie i udział w realizacji studiów sektorowych.

Regionalizacja przekształceń gospodarczych

Agencje rozwoju regionalnego tworzone są z inicjatywy i przy aktywnym udziale Agencji Rozwoju Przemysłu S.A. w postaci spółek akcyjnych zakładanych i funkcjonujących w regionach, w których mamy do czynienia z dużymi zagrożeniami gospodarczymi, zwłaszcza z bezrobociem. Agencje regionalne skupiają (jako akcjonariuszy i współuczestników działań merytorycznych) agendy administracji terenowej, banki obecne w danym regionie, instytucje samorządu gospodarczego, związki zawodowe, niektóre zakłady przemysłowe.

Celem działania tych agencji jest propagowanie idei przekształceń gospodarczych, popularyzowanie doświadczeń restrukturyzacyjnych, aktywne współdziałanie rozwoju regionu zarówno w ujęciu globalnym, jak i na poziomie przedsiębiorstw.

Agencje mają funkcjonować podobnie jak Agencja Rozwoju Przemysłu S.A., choć w skali regionalnej. Jednym z zadań agencji regionalnych jest także promocja przedsiębiorczości, aktywizowanie gospodarcze mieszkańców, stworzenie warunków umożliwiających przeciwdziałanie narastającemu bezrobociu.

Agencja Rozwoju Przemysłu S.A. wspiera agencje regionalne finansowo poprzez udział kapitałowy (mniejszościowy, ale znaczący w kapitale akcyjnym) oraz merytorycznie - poprzez udostępnienie tym agencjom swolstego know-how w dziedzinie realizacji procesów restrukturyzacyjnych, szkolenia, ułatwienia kontaktów itp. Jednocześnie Agencja Rozwoju Przemysłu S.A. otrzymuje informacje o aktualnej sytuacji gospodarczej w regionie, o zagrożeniach, o potrzebach restrukturyzacyjnych większych przedsiębiorstw, pozostawiając przedsiębiorstwu mniejsze opecie agencji regionalnych.

Agencje rozwoju regionalnego zostały dotychczas utworzone w Wałbrzychu, Nowej Rudzie, Suwałkach, Elblągu, Łodzi.

Studia sektorowe a przekształcenia gospodarcze

Studia sektorowe (zwane czasem studiami branżowymi) mogą być cennym źródłem informacji dla potrzeb przekształceń restrukturyzacyjnych. Mogą one dostarczać wiedzy na temat aktualnej sytuacji danego sektora (kondycji przedsiębiorstw wchodzących w skład sektora, wielkości produkcji, stopnia obciążenia poszczególnych zakładów, bieżącego zapotrzebowania na tę produkcję itp.) lub ułatwiać podejmowanie roz-

strzygnięć przyszłościowych na podstawie analizy możliwości rozwojowych, przyszłych rynków zbytu, konkurencyjności międzynarodowej, zapotrzebowania krajowego na produkty tego sektora. Dobrze wykonane studium sektorowe jest zawsze pomocne przy podejmowaniu czynności restrukturyzacyjnych dotyczących przedsiębiorstwa, wchodzącego w skład tego sektora.

Studium sektorowe umożliwia znacznie szybsze sporządzenie wyciecznych restrukturyzacyjnych dla przedsiębiorstwa (co ma olbrzymie znaczenie w przypadku szybko pogarszającej się kondycji przedsiębiorstwa). Pozwala też wcześniej reagować na zagrożenia innych przedsiębiorstw, które nie uświadamiają sobie jeszcze zbliżających się kłopotów.

Agencja Rozwoju Przemysłu S.A. współuczestniczyła w wykonaniu kilku studiów sektorowych, w tym tak obszernych jak studium opakowań i studium komponentów dla przemysłu elektromaszynowego.

Jednocześnie agencja współpracuje z innymi instytucjami zajmującymi się realizacją studiów sektorowych starając się zapewnić sobie dopływ wszechstronnych informacji umożliwiających coraz sprawniejsze pełnienie swoich funkcji.

*

Niniejszy tekst nie jest ani analizą dzisiejszej rzeczywistości gospodarczej, niewątpliwie trudnej i wymagającej podejmowania wielu niestandardowych działań, ani nie jest opisem pełnej działalności Agencji Rozwoju Przemysłu S.A. Jest to tylko kilka uwag w sprawie zainicjowanego procesu przekształceń gospodarczych w naszym kraju, proces niewątpliwie słusznego i pożądanego, lecz ujawniającego - w okresie przejściowym - szereg zagrożeń, których uprzednio nie przewidywano. Zagrożenia te, przejściowe negatywne zjawiska, trudne sytuacje gospodarcze poszczególnych przedsiębiorstw są ze szczególną mocą postrzegane w codziennej działalności Agencji Rozwoju Przemysłu S.A.

**Mirosław Długosz
Elżbieta Naumienko**

ISAGA '91

Problemy i modele globalne

W Kyoto w lipcu 1991 roku odbyła się dwudziesta druga światowa konferencja Międzynarodowego Stowarzyszenia Symulacji i Gier (ISAGA). Jej przewodnim tematem było "Modelowanie globalne w rozwiązywaniu problemów globalnych". Współorganizatorami konferencji odbywającej się pod protektorem premiera Japonii Toshiki Kalfu byli - oprócz International Simulation and Gaming Association - Japońska Akademia Nauk i Japońskie Stowarzyszenie Symulacji i Gier. W zorganizowaniu konferencji olbrzymi udział miały także liczne inne japońskie organizacje naukowe oraz korporacje przemysłowe. Na liście tych ostatnich można było znaleźć czołówkę światowych firm motoryzacyjnych i komputerowych (wyliczanie ich zajęłoby tu zbyt dużo miejsca - byli dostojnie wszyscy).

Konferencja została zorganizowana w Narodowym Centrum Konferencyjnym w Kyoto i Uniwersytecie Ritsumeikan w tym samym mieście. Oba te obiekty (a szczególnie Centrum Konferencyjne) nadawały jej dodatkowego blasku, bowiem umożliwiając organizowanie imprez politycznych, naukowych i artystycznych o najwyższej światowej randze, urzekają pięknem architektury i otaczającą przyrodą.

Tych kilka wprowadzających informacji świadczy najlepiej o randze i znaczeniu, jakie przywiązywali gospodarze do tej imprezy. Równoległe z nią (a właściwie w jej ramach) odbywała się doroczna sesja naukowa Japońskiego Stowarzyszenia Symulacji i Gier.

W konferencji wzięło udział około pięćset naukowców z 27 krajów. Do udziału w jej pracach organizatorzy zaprosili także japońskich studentów zajmujących się różnymi aspektami wykorzystania symulacji i gier decyzyjnych. Była to dla nich wyjątkowa okazja do zapoznania się ze stanem wiedzy i dorobkiem światowej czołówki w tej dziedzinie.

W trakcie całej konferencji zorganizowano łącznie ponad pięćdziesiąt sympozjów i sesji naukowych. Imprezie towarzyszyły także liczne wydarzenia kulturalne, wystawy, prezentacje sprzętu i oprogramowania komputerowego. Mogliśmy także zwiedzić jedną z najnowocześniejszych obecnie na świecie wytwórni elementów półprzewodnikowych i podzespołów elektronicznych należącą do koncernu Sharp. Całość zorganizowano z japońską gościnnością i precyzją. Warto też dodać, że impreza ta budziła duże zainteresowanie japońskiej prasy, na przykład największy ukazujący się w Japonii dziennik w języku angielskim poświęcił całą stronę na przedstawienie jej programu i na wywiady z organizatorami.

Pora teraz przejść do merytorycznej części konferencji. Warto chyba zacząć od uwagi, która pojawiła się już w jednym z publikowanych na łamach "Przeglądu Organizacji" artykułów dotyczących gier decyzyjnych (1).

Przebieg konferencji w Kyoto potwierdził gwałtownie wzrastającą rolę firm japońskich w rozwoju sprzętu informatycz-

nego, który może być wykorzystywany w badaniach z użyciem programów symulacyjnych i nauczaniu za pomocą tego typu techniki. Nowoczesność tego sprzętu, jego moce obliczeniowe (ale równocześnie także wysokie ceny) budzą podziw i zdumienie.

Wydaje się jednak, że za rozwojem technicznym nie nadąża wiedza i umiejętności wykorzystania tego bogactwa techniki.

Japończycy mają tu oczywiście olbrzymie osiągnięcia, których wyrazem może być na przykład przeprowadzenie w Kyoto komputerowej symulacji kryzysu w Zatoce Perskiej, w której brało udział ponad 200 japońskich studentów. Generalnie jednak wydaje się, że pod względem zastosowań i zaawansowania metodycznego w wykorzystaniu tego typu technik główne ośrodki amerykańskie i europejskie zdecydowanie jeszcze przodują. Jeszcze - gdyż patrząc na chłonność umysłów japońskich naukowców i studentów biorących udział w konferencji można przypuszczać, że potrafią oni wyciągnąć wnioski i korzyści z tej lekcji. Biorąc pod uwagę fakt, że Japońskie Stowarzyszenie Symulacji i Gier powstało dopiero w 1988 roku, spodziewać się można, że tegoroczna konferencja znacznie przyspieszy rozwój wiedzy i zastosowań tego typu metod w Japonii.

W dniu otwarcia konferencji po wystąpieniach oficjalnych rozpoczęła się sesja plenarna, w której pierwszym mówcą był profesor Dennis L. Meadows z USA. Jego

wystąpienie poświęcone było zadaniom, jakie czekają międzynarodową społeczność uczonych w rozwiązywaniu problemów globalnych, które stoją przed ludzkością u progu XXI wieku. Znakomitym wprowadzeniem do tego wystąpienia może być artykuł opublikowany przez prof. Meadowsa w jednym z tegorocznych numerów "Przeglądu Organizacji" (2). Mamy nadzieję, że tezy tego wystąpienia będziemy mogli przedstawić szerzej w którymś z kolejnych numerów "P.O.", gdyż uzyskaliśmy obietnicę zgody na publikację referatu profesora Meadowsa.

W swym wystąpieniu Dennis Meadows sporo miejsca poświęcił problemom współpracy środowisk zajmujących się modelowaniem globalnym i jego roli w rozwiązywaniu problemów, przed jakimi stoi ludzkość. Wydaje się, że jest do tego osobą szczególnie uprawnioną jako współautor pierwszego Raportu dla Klubu Rzymskiego pt. "Granice wzrostu", który został opublikowany w 1972 roku. Spore zainteresowanie wzbudziła zapowiedź ukazania się w przyszłym roku nowej książki prof. Meadowsa pod roboczym tytułem "Granice wzrostu po dwudziestu latach".

Kolejnymi mówcami byli prof. Jiro Kondo (prezydent Japońskiej Akademii Nauk) i prof. Hiroharu Seki (prezydent - elekt ISAGA), którzy mówili o roli systemów komputerowych w rozwiązywaniu problemów globalnych. Widziane z ich perspektywy zastosowania sprzętu informatycznego w rozwiązywaniu tego typu problemów wymagają nie tylko nowych rozwiązań technicznych, ale przede wszystkim współpracy ludzi z różnych krajów i kontynentów, którzy potrafili dyskutować o problemach globalnych i wspólnie korzystać z wiedzy powstającej przy zastosowaniu najbardziej nowoczesnych i zaawansowanych technologicznie systemów komputerowych.

Kluczowy staje się więc problem komunikacji między ludźmi i znajdowanie consensusu w zakresie wagi i znaczenia problemów globalnych oraz możliwości i konieczności ich rozwiązywania.

Rolę i znaczenie komunikacji i porozumiewania się ludzi z różnych kultur podkreślała także autorka następnego referatu (Communication and understanding around the world) profesor Linda C. Lederman z USA.

Kolejną atrakcją sesji plenarnej był odczyt profesora Anatola Rapoporta (obecnie University of Toronto w Kanadzie). W znakomitym referacie "Ochrona środowiska: katalizator integracji globalnej" podkreślał on między innymi konieczność znalezienia "aktorów" zdolnych do rozwiązywania problemów globalnych. Zwrócił uwagę na fakt, że

w odniesieniu do wielu problemów globalnych nauka potrafi sformułować właściwe rozwiązania. Nie ma jednak na dobrą sprawę adresata (realizatora) tych rozwiązań.

Zdaniem profesora Rapoporta najważniejszym problemem staje się wykreowanie "aktorów" zdolnych ponieść wyrzeczenia i chcących dokonać globalnych zmian. Swoje wystąpienie zakończył retorycznym - jak się wydaje - na razie pytaniami "do kogo naukowcy kierują swoje uwagi dotyczące konieczności rozwiązywania globalnych problemów?".

Dopełnieniem sesji plenarnej było sympozjum (dyskusja panelowa) z udziałem Kihinde Mushakoji, Akira Onishi, Victora Gelovani, Cathy S. Greenblat i Davida Crookalla na temat "Global change and global modeling". Poświęcone ono było w decydującej mierze wymianie doświadczeń dotyczących modelowania globalnego i różnorodnych narzędzi badawczych w przeprowadzaniu zmian w organizacjach.

Jako ostatnia w sesji plenarnej wystąpiła Diana Shannon z USA, która poświęciła swój referat roli i znaczeniu informacji wizualnej w opisywaniu, dyskusowaniu i rozwiązywaniu problemów, a także projektowaniu symulacji i gier decyzyjnych.

Czytelnicy "Przeglądu" zauważyli zapewne, że sesja plenarna konferencji niemal w całości została wypełniona wystąpieniami naukowców i ekspertów, których w ostatnich miesiącach gościliśmy na łamach "Przeglądu Organizacji".

Dennis Meadows, Hiroharu Seki, David Crookall, Cathy S. Greenblat, Diana Shannon, Elizabeth Christopher odgrywali aktywną i znaczącą rolę.

Po sesji plenarnej rozpoczęły się obrady w zespołach tematycznych. Jak już wspomnieliśmy, odbyło się ponad pięćdziesiąt sesji. Były one uzupełniane prezentacjami symulacji i gier decyzyjnych prowadzonymi przez znakomych projektantów i trenerów z całego świata. Za jedną z najciekawszych należy uznać "Stock Market Simulation" zaprezentowaną przez Ivo Wenzlera (USA) i Marijo Polića (Jugosławia). W grze tej przedstawiono w sposób niezwykle plastyczny zasady funkcjonowania giełdy. W najbliższym czasie omówimy ją na łamach "Przeglądu". Mamy nadzieję, że dzięki życzliwości autorów uda się ją także rozgrywać w Polsce (zainteresowane jest tym m.in. Ministerstwo Przekształceń Własnościowych). Wśród wielu symulacji i gier odzwierciedlających funkcjonowanie giełdy ta właśnie wydaje się w ostatnich latach najlepsza.

Warto wspomnieć o polskich akcentach konferencji. W Kyoto prezentował swoje wystąpienie dr Władysław R. Świtalski z Wydziału Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego. Głównym tematem jego referatu były możliwości wykorzystania metod symulacyjnych i gier decyzyjnych w symulowaniu zmian ekonomicznych i społecznych. Pisząc te słowa mieliśmy natomiast okazję zaprezentowania badań empirycznych prowadzonych z wykorzystaniem gier decyzyjnych, ze szczególnym uwzględnieniem percepcji nowych mechanizmów gospodarczych i roli kultury organizacyjnej w przemianach zachodzących obecnie w Polsce i Europie Wschodniej, a także ich związków ze zmianami w globalnej, światowej gospodarce. Nieskromnością oczywiście będzie stwierdzenie, że polskie wystąpienia zostały bardzo ciepło przyjęte przez międzynarodowe audytorium. Wyróżniła je zarówno dojrzałość merytoryczna, jak też sposób prezentacji. Wyrazem tego uznania było między innymi zaproszenie dr Elżbiety Naumlenko do udziału w panelu podsumowującym całość obrad.



Krystyna Bolesta-Kukułka

Zarządzanie postindustrialne

Dr K. Bolesta-Kukułka - Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

Książka "Przedsiębiorstwo na podsluchu. Uczyć się zarządzania postindustrialnego" jest najnowszą pracą wybitnego francuskiego socjologa Michela Crozlera (1). W przekładzie na język polski ukazały się dotychczas dwie z jego wcześniejszych prac: "Biurokracja. Anatomia zjawiska" i napisana wspólnie z E. Friedbergiem książka "Człowiek i system". Są one - podobnie jak większość wcześniejszych książek M. Crozlera - pracami przede wszystkim teoretycznymi. Ostatnia natomiast ma charakter empiryczny.

Oparta jest na bogatym materiale zebrany w czasie badań prowadzonych przez zespół naukowców pod kierownictwem autora. Są to badania aktualne, pochodzą z lat 1984-1989. Autor nie czyni punktem wyjścia żadnej teorii apriorycznej, jego teoria jest uogólnieniem pojawiającej się w organizacjach francuskich nowej praktyki zarządzania. Praktykę tę określa autor mianem zarządzania postindustrialnego.

Crozler kieruje uwagę na zarządzanie przede wszystkim zasobami ludzkimi. Stają się one bowiem głównymi zasobami współczesnych organizacji, stojących wobec

konieczności szybkiego przystosowania się do zmian zachodzących w otoczeniu. Tylko innowacyjność ludzi i ich autentyczne zaangażowanie w sprawę powodzenia organizacji stwarza konieczne warunki dla jej przetrwania i rozwoju.

Wiele organizacji zrozumiało już, że tradycyjne zarządzanie nie jest w stanie sprostać wymaganiom nadchodzącej epoki postindustrialnej i rozpoczęło stosowanie nowych metod i zasad zarządzania. Spośród tych właśnie organizacji zespół M. Crozlera wybrał obiekty do swoich badań. Objęto nimi 25 francuskich przedsiębiorstw "ogólnie uważanych za sprawne i nowator-

ISAGA '91

Warto zwrócić uwagę na wypowiedź prof. Richarda Chadwicka z University of Hawaii w trakcie tego panelu. Zadał on podstawowe - jak się wydaje - pytanie o ocenę dotychczasowych dokonań badaczy zajmujących się modelowaniem globalnym. Co może być miarą sukcesu w tego typu badaniach? Projekty takie pochłaniają olbrzymie środki finansowe, wiele zastrzeżeń budzi metodologia stosowana przez zespoły badaczy, a także sposób funkcjonowania zespołów naukowych.

Czy miarą sukcesu (porażki?) może być fakt, że żaden z wielkich zespołów (projektów) związanych z modelowaniem globalnym nie otrzymał po raz drugi środków na kontynuację lub powtórzenie badań? Czy powinno to być zachętą do kontynuowania wysiłków

badawczych i organizacyjnych, czy raczej sygnałem do ich zaniechania?

Na te pytania mogła być tylko jedna odpowiedź. Badania należy kontynuować poszukując nowych narzędzi i metod. Międzynarodowe spotkania specjalistów wykorzystujących metody symulacyjne i gry decyzyjne będą z pewnością sprzyjać rozwojowi badań tego typu.

Trudno w tym miejscu o podsumowanie wyników całej konferencji. Będziemy do niej zapewne wracać w naszych kolejnych publikacjach. Z przyjemnością przedstawimy także czytelnikom "Przeglądu" artykuły specjalistów zagranicznych udostępnione nam specjalnie do publikacji na tych łamach.

Na zakończenie jeszcze jedna refleksja natury bardziej ogólnej. W czasie trwania konferencji odbywał

się w Kyoto znany na całym świecie tradycyjny Festiwal Gion. Ta mająca swój początek w ubiegłym tysiącleciu (w latach 869-970) coroczna uroczystość (trwająca prawie cały tydzień), której kulminacją jest parada na ulicach Kyoto uzmysłowiła nam, jak silnie kontrastuje, a równocześnie - paradoksalnie - jeszcze silniej harmonizuje japońska nowoczesność z japońską tradycją.

Mirosław Długosz, Elżbieta Naumienko

1. ELŻBIETA NAUMIENKO, MIROSŁAW DŁUGOSZ: *Japonia: Jak korzystać z bogactwa?* - rozmowa z prof. prof. Hiroharu Seki i Yoichi Erikawa "Przegląd Organizacji" nr 1/1991.

2. DENNIS L. MEADOWS: *Na przełomie wieków*, "Przegląd Organizacji" nr 5/1991.

skie w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi". W trakcie prowadzonych badań chodziło przede wszystkim o poznanie nowej praktyki zarządzania oraz rzeczywistych efektów, jakie ona przynosi. Ponieważ efekty te nie zawsze bywają tylko korzystne i nie zawsze są w pełni zgodne z zamierzeniami reformatorów, badacze uważają swoją sklerowali również na poznanie przyczyn tych zjawisk.

Autor rozpatruje globalne trendy ekonomiczne oraz trendy zmian zachodzących we współczesnych organizacjach. Do nowych trendów ekonomicznych autor zalicza globalizację rynku, nasilającą się konkurencję ze strony krajów określanych mianem nowo uprzemysłowionych, przyspieszony rozwój nowoczesnych technologii, proces postępującej deindustrializacji tradycyjnych potęg przemysłowych. W kontekście tych globalnych zmian coraz bardziej zaczyna liczyć się jakość produktów i usług, a nie ich liczba, wzrasta rola innowacji i potrzeba innowacyjności, zmienia się funkcja ludzi w organizacjach oraz oczekiwania organizacji kierowane pod adresem zatrudnionych w nich pracowników (ich kwalifikacji, zaangażowania, zdolności do współpracy). Zmieniają się jednocześnie oczekiwania ludzi wobec zatrudniających ich instytucji. Obserwuje się postępującą niechęć do autorytetów, wzrastającą potrzebę otwartej komunikacji, potrzebę nowych stosunków społecznych w organizacjach, dążenie ludzi do samorealizacji.

Organizacje muszą, we własnym interesie, coraz uważniej wsłuchiwać się w te oczekiwania i reagować na nie zmianą filozofii zarządzania. Stąd właśnie tytuł książki: "Przedsiębiorstwo na posłuchu". Ludzie stają się głównym czynnikiem w przedsiębiorstwie, inwestowanie w pracowników staje się równie niezbędne, jak inwestowanie w maszyny i budynek.

Wszystkie te zmiany zdaniem M. Croziera - to nie tylko zagrożenia, ale również duże szanse. "Świat, w którym jakość zaczyna dominować nad ilością, w którym zasoby ludzkie stają się ważniejsze niż materialne - jest światem dającym Francuzom

większe szanse niż świat ilości i standaryzacji" - pisze autor. Sprawą najważniejszą jest wykorzystanie tej szansy. Aby ją wykorzystać, trzeba przyjąć i zaakceptować nową wizję organizacji i nowe zasady zarządzania. Te zasady to: prostota, autonomia i "zarządzanie przez kulturę".

Świadomość większości współczesnych francuskich menedżerów cechuje skłonność do werbalizmu i oderwanie od rzeczywistości. Zarządzającym brak jest umiejętności słuchania innych (...). Wszystkie hierarchiczne i związkowe kanały są zablokowane. Nikt nikogo nie słucha". Zmienić trzeba dotychczasową kulturę organizacji, zwyczaje i tradycje.

Głównego źródła społecznego oporu upatruje autor w niechęci zarządzających do poznawania organizacyjnej rzeczywistości oraz w traktowaniu przez nich ludzi jako istot konserwatywnych i nieskorych do akceptowania zmian. Dotyczy to zarówno dyrektorów jak i średniej kadry kierowników. Tym, co ich do siebie upodabnia, "jest całkowita nieumiejętność stosowania w praktyce zasad nowej kultury współuczestnictwa. Nadmierna aktywność, pośpiech, wymaganie konkretnych rezultatów ilościowych i ograniczanie swobody podwładnych - cechuje kadrę kierowniczą na wszystkich szczeblach zarządzania.

Podstawowymi warunkami powodzenia w przechodzeniu do nowej filozofii i praktyki zarządzania - zdaniem autora - są: zmiana nastawień samych kierowników w kierunku lepszego poznawania organizacji i pracujących w niej ludzi, uznanie konieczności inwestowania w ludzi i akceptowanie ich potrzeby samorealizacji, otwarcie kanałów informacyjnych i wzajemne słuchanie, prostota struktur i metod opartych nie na hierarchii, lecz na autentycznej współpracy, dawanie ludziom maksimum autonomii. "Tylko mając zaufanie do ludzi można się zgodzić na ich prawo do błędów w procesie uczenia się. W nowej, partycypacyjnej kulturze szuka się przyczyn błędów, a nie winnych".

Nie ma gotowych recept bezbolesnego przejścia do epoki zarządza-

nia postindustrialnego. Każda organizacja jest inna i każda musi znaleźć swój własny sposób. Przede wszystkim jednak trzeba poznać własną organizację i poznawać ją nieustannie. Jest to podstawa każdego skutecznego działania. "Wsłuchiwać się w przedsiębiorstwo" trzeba nieustannie i ciągle się go uczyć. W ludziach widzieć partnerów zespołowego działania, a nie podwładnych, którymi należy komenderować. Nie należy szukać gotowych recept i narzucać ich, ponieważ nowa kultura organizacji musi stopniowo wyrastać z istniejących uwarunkowań kulturowych. Zadaniem zarządzających jest ożywianie tego procesu, umożliwianie mu rozwijania się i dojrzewania. Wartość wiedzy tkwi w umożliwieniu jak największej liczbie ludzi współudziału w rozwiązywaniu problemów, jakie niesie ze sobą rzeczywistość".

M. Crozier zachował niezmienną niechęć do zarządzania zbiurokratyzowanego, sztywnego, technokratycznego. Nieustanne poszukiwania intelektualne prowadzą go do formułowania nowych sposobów przewyższania tego stanu rzeczy. Ludzie tylko wtedy będą działać na rzecz organizacji, gdy będą mogli realizować w niej swoje indywidualne interesy.

Cała dekada lat osiemdziesiątych to okres agresywnego biznesu, nieustannej i bezwzględnej gry, w której liczyły się tylko pieniądze. Tak było na rynku, tak działo się w organizacjach. To się kończy, a M. Crozier jako jeden z pierwszych dostrzega nowe trendy i próbuje zmierzyć się z nimi intelektualnie. Jego nowa teoria nie jest jeszcze w pełni dojrzała, miejscami niejasna, zbyt sofistyczna. Nawet jeśli uważamy, że epoka postindustrialna dla naszej gospodarki jest odległą przyszłością, może warto spróbować "ucleczki do przodu"? Mamy przecież podobne atuty kulturowe jak Francuzi. Co było dotychczas naszą "kulą u nogi", być może da się zmienić w "wiatr w żagle".

K. Bolesta-Kukulka

1. MICHEL CROZIER "L'entreprise a l'écoute. Apprendre le management post-industriel", Paris 1989, s.217.

Od kilku lat Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa wspólnie z Rationalisierungs Kuratorium der Deutschen Wirtschaft (RKW) - organizacją o dużej renomie na rynku RFN w dziedzinie zarządzania - przy wydatnej pomocy Ministerstwa Przemysłu, próbują poprzez cykle seminariów i publikacje przybliżyć problematykę efektywnego zarządzania marketingowego menedżerom przedsiębiorstw średniej wielkości. Seminaria te mają charakter praktyczny. Kolejne odbyło się we wrześniu bieżącego roku. Prezentowany artykuł pochodzi z materiałów przygotowanych na to spotkanie. Tytuł - od redakcji.

Peter Dornis Zbigniew Dworzecki Bernhard H. Feldhaar

Jak poznać siłę swoich odbiorców?

Każde przedsiębiorstwo ma mocne i słabe strony, zalety i wady. Zawsze jest lepiej, gdy przedsiębiorstwo zidentyfikuje je i zanalizuje samo lub przy pomocy zewnętrznego doradcy niż gdy uczyni to konkurent, odbiorca czy instytucje rynku finansowego. Dotyczy to zwłaszcza słabości, gdyż rynek, a więc przede wszystkim odbiorcy, konkurencja, czasami dostawcy wykorzystują je w sposób bezwzględny.

Analiza odbiorców, ich struktury, siły przetargowej pełni ważną rolę w procesie określania pozycji przedsiębiorstwa na rynku. Im lepiej przedsiębiorstwo zna potrzeby, problemy, systemy wartości klientów, tym większe ma możliwości zareagowania na nie, dostosowanie się do nich. Albowiem celem przedsiębiorstwa jest kreowanie klienta, on zapewnia pracę i zarobek. Jest najważniejszym kapitałem przedsiębiorstwa.

Rynkowa orientacja oznacza dla firmy konsekwentne reagowanie na potrzeby odbiorców poprzez dostarczanie produktów i usług, które ich satysfakcjonują. Te działania odbiorca dostrzega stosunkowo szybko, a wyrazem tego jest nie tylko zwiększająca się sprzedaż, lecz także lojalność względem produktu i firmy.

Analizę odbiorców rozpoczyna się najczęściej od ich specyfikacji. Przyjmuje się tu różne kryteria grupowania odbiorców, np. według:

- regionów/obszarów sprzedaży,
- rodzajów i typów odbiorców,
- wartości sprzedaży,
- częstotliwości dokonywanych zakupów,
- efektywności sprzedaży,
- produktów/grup produktowych,

• specyficznych cech odbiorców.

Dokonując wyliczenia odbiorców i ich podziału na określone zbioru należy opracować listę odbiorców według osiąganych obrotów oraz efektywności sprzedaży (obliczanej jako różnica między osiągniętą ceną sprzedaży a kosztami zmiennymi proporcjonalnymi do ilości produkcji).

Podział odbiorców na jednorodne grupy pozwala przedsiębiorstwu określić politykę produktową, kanały dystrybucji, politykę cenową i transakcyjną, działania promocyjne oraz ewentualnie wprowadzić w tych dziedzinach korekty.

Analiza ABC - odbiorców

Podstawowe pytanie tego narzędzia analitycznego brzmi: "Z jakimi odbiorcami obsługujemy jakie obroty i jaka jest ich efektywność?"

Odbiorcy dzieleni są na trzy kategorie:

- A - bardzo poważni odbiorcy,
- B - średnio ważni odbiorcy,
- C - drobni odbiorcy.

W celu lepszego poznania klientów powyższa analiza powinna obejmować przynajmniej kilka lat.

Analiza najważniejszych odbiorców

Sporządzenie powyższego zestawienia pozwala stwierdzić, jaka grupa odbiorców, dokonując zakupu jakich produktów (grup produktów) jest szczególnie atrakcyjna dla przedsiębiorstwa i wpływa w największym stopniu na dochód przedsiębiorstwa.

Jednocześnie daje ono przesłanki do podejmowania decyzji, w jakim

kierunku, zakresie i czasie przedsiębiorstwo powinno rozwijać swe produkty.

Analiza odbiorców według regionów lub rodzajów (branż)

Ta analiza umożliwia znalezienie odpowiedzi na pytania, w jakim regionie (obszarze geograficznym) lub z jakimi grupami odbiorców obsługujemy określone obroty ze sprzedaży lub określony poziom dochodu.

W zależności od potrzeb zestawienie to można poszerzyć o produkty lub grupy produktów. Dla produktów jednorodnych jest ono wystarczające. Obszary lub rodzaje odbiorców można również podzielić ze względu na kategorie odbiorców A,B,C.

Fluktuacja odbiorców

Zasadnicze pytanie tej analizy dotyczy liczby odbiorców w ciągu roku i pozwala stwierdzić zmiany w strukturze odbiorców. Próbuje też znaleźć odpowiedź związaną z głównymi przyczynami fluktuacji odbiorców.

Najczęściej zestawienie to jest uzupełniane danymi dotyczącymi wielkości obrotu i dochodu obsługanego dzięki poszczególnym odbiorcom.

Analiza ilościowa i wartościowa powinna być wzbogacona informacjami jakościowymi dotyczącymi przede wszystkim:

- przyczyn fluktuacji odbiorców,
- reklamacji i sposobu ich załatwiania,
- analizy konkurencji - rosnącej atrakcyjności konkurentów,
- zmian w zasadach i mechanizmach zakupu,

- głównych sposobów działania przedsiębiorstwa.

Na szczególną uwagę zasługuje problem reklamacji i sposoby ich załatwiania. Reklamacje powinny być niezwłocznie i wielokrotnie rozpatrzone, aby ograniczyć szkody. Należy przy tym pamiętać, że zdobycie nowego odbiorcy jest zwykle znacznie kosztowniejsze od kompensaty reklamacji. Szybkie i dobrze załatwione reklamacje owocują wzmocnioną więzią odbiorcy z przedsiębiorstwem oraz jego lojalnością wobec przedsiębiorstwa i jego produktów (usług).

Minimalna wielkość lub wartość zamówienia

Minimalna wielkość lub wartość zamówienia składanego przez odbiorcę jest ważnym wskaźnikiem dla przedsiębiorstwa. Pozwala ona określić minimalny poziom zamówień, który przedsiębiorstwo może zaakceptować, daje wskazówki, jacy odbiorcy z kategorii "C" powinni zostać obsłużeni przez inne sieci czy kanały dystrybucji.

Zamówienia zbyt małe należy realizować przez specjalnych dystrybutorów, kanały dystrybucji albo poprzez narzuty i dopłaty uczynić je atrakcyjnymi dla przedsiębiorstwa.

Analiza potencjału odbiorców

W analizie tej poszukuje się odpowiedzi na następujące pytania.

Jak w przyszłości zmieni się znaczenie dzisiejszych odbiorców?

Jakie oczekiwania i problemy będą mieć nasi klienci w najbliższych latach?

Wskazówkami świadczącymi o rosnącym potencjale odbiorcy są sytuacje, w których produkty odbiorcy trafiają na chłonny, rosnący rynek lub trafiają do klientów, których rynki szybko rozszerzają się, albo gdy konkurent jest głównym dostawcą klienta.

Potencjał odbiorców powinien być skwantyfikowany.

Analiza sił i słabości

Dlaczego nasze przedsiębiorstwo jest atrakcyjne dla odbiorcy?

Czym różni się od innych przedsiębiorstw działających na rynku?

Co musimy robić lepiej?

Jakie umiejętności musimy rozwinąć, aby stworzyć dla siebie względ-

Przegląd odbiorców według kategorii ABC

Kategorie odbiorców	Liczba odbiorców	Sprzedaż %	Dochód % (sprzedaż - koszty zmienne)	udział dochodu w całości obrotu %
A				
B				
C				
Razem		100	100	

Analiza najważniejszych odbiorców

Analiza ta udziela odpowiedzi na pytanie, jacy odbiorcy z kategorii A lub B kupują jakie produkty lub grupy produktów wytwarzanych w przedsiębiorstwie?

Odbiorcy	Region	Sprzedaż ogółem %	DB = Dochód (sprzedaż - koszty zmienne)	Udział % DB w sprzedaży ogółem	Produkt i DB sprzedaż	Udział % DB w sprzedaży ogółem
1						
2						
3						
4						
5						
pozostali						
Razem		100%	100%			

nie trwałe korzyści na rynku?

Odpowiedź na te kluczowe pytania można zdobyć przeprowadzając analizę mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa. W tym celu zbiera się informacje i ocenia poszczególne obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa na tle aktualnych i potencjalnych konkurentów.

W marketingowej analizie sił i słabości akcent jest położony na takie informacje, jak:

- orientacja "na klienta" przedsiębiorstwa (rozpoczyna się ona od pierwszego kontaktu z nim, a kończy na pracownikach księgowości, serwisu),

- niezawodność, terminowość dostaw, logistyka,
- serwis, informacje, doradztwo dla odbiorców,
- załatwianie reklamacji,
- własne produkty na tle produktów konkurentów,
- polityka cenowa i transakcyjna,
- stopień znajomości przedsiębiorstwa i jego produktów,
- kanały dystrybucji.

P.Dornis, Z. Dworzecki, B.H.Feldhaar

W następnym numerze zostanie przedstawiona metoda analizy programu sprzedaży. (Redakcja).

Analiza odbiorców wg regionów lub rodzajów (branż)

Obszar lub rodzaj odbiorców	Liczba odbiorców	Sprzedaż % ogółem	DB = Dochód % (sprzedaż - koszty zmienne)	Udział % dochodu w sprzedaży ogółem
1				
2				
3				
Inni				
Razem		100%	100%	

Fluktuacja odbiorców

	Przed rokiem	2 lata temu	3 lata temu
Ilu nowych odbiorców przybyło (+)			
Ilu odbiorców ubyło (-)			
Fluktuacja odbiorców			

Minimalna wielkość lub wartość zamówienia

Minimalna wartość zamówienia	stałe koszty sprzedaży w stosunku do zamówienia	
	=	x 100
	procentowy udział dochodu (DB)	
Minimalna wielkość zamówienia	minimalna wartość zamówienia	
	=	
	cena jednostkowa produktu	

Wydawnictwo TENTEN udostępniło czytelnikowi polskiemu "Wygrać" Bernarda Taple, autobiografię słynnego francuskiego miliardera, przemysłowca, prezydenta "Olympique Marsylla", właściciela firmy "Adidas" i ponad stu fabryk.

Z tej ze wszech miar godnej przeczytania książki chciałbym przybliżyć czytelnikom "śladem przykazań". Są to zasady, pisze B.Taple, które sformułowałem na podstawie własnych

3. **Umieć się dostosować.** Nade wszystko dostosować metody działania do charakteru rozwiązywanych problemów. Tę zasadę B.Taple tłumaczy na przykładzie podejścia do wykupywania przedsiębiorstw. Potencjalni nabywcy, którzy przed aktem kupna zamierzają wykonać szczegółowe obliczenia, przeprowadzić inwentaryzację w magazynach, zbadać akta i wykonać inne pracochłonne czynności - są zwykle eliminowani. Czym wyróżnia się grupa Bernarda Taple?

kować drzemlącym w nas ziarnom szaleństwa, jeśli nabierze się dystansu wobec łańcucha niepowodzeń, leku przed tym, co powiedzą inni, wyzwanie rzucone losowi ma wszelkie szanse na sukces".

6. **Określić motywację.** Zasada ta stanowi, że "nigdy nie należy płynąć pod prąd własnej osobowości", że "trzeba uwierzyć w swoją gwiazdę" i że "zawsze trzeba próbować oprzeć się na ludziach najbardziej kompe-

Zbigniew Martyniak

Prof. dr hab. Z.Martyniak - Akademia Ekonomiczna w Krakowie, członek Prezydium Głównej Rady Naukowej TNOiK.

Zasady menedżerskie Taple'go

doświadczeń. Każdy powinien wybrać własną drogę i podążać nie przetartym szlakiem niezależności tak daleko, jak to jest możliwe.

1. **Analizować samego siebie.** Reguła ta nawiązuje do Sokratesowego "poznaj samego siebie". Chodzi tu głównie o to, aby "na siebie spojrzeć tak, jak patrzymy na bliźnich" w celu poznania nie tylko swoich zalet, ale przede wszystkim braków i ograniczeń. Tego rodzaju samopoznanie może ułatwić dobór współpracowników według zasady dopełniania się kompetencji, gdyż "nic nie jest wart szef, który nie potrafi otoczyć się grupą młodych i starych współpracowników, jasno myślących i pesymistów, nawiedzonych i rozsądnych".

2. **Dowieść siły woli.** Zasada ta postuluje, aby w pewnych okolicznościach "przeskakiwać samych siebie", czyli dawać z siebie więcej niż wynika to z rutynowego rachunku sił i możliwości. Tego rodzaju pójdzie dalej - niż w analogicznych warunkach idą inni - staje się niezastąpionym przykładem dla współpracowników i załogi firmy. Menedżerowie, którzy potrafili wcielić w życie tę regułę, stają się niezastąpieni.

Przed wszystkim szybkością w podejmowaniu decyzji. "Pojawiamy się na miejscu niemal natychmiast w dwie, trzy lub cztery osoby. Kładziemy na szalę ogromny wysiłek i po kilku dniach wiemy już, czego się trzymać".

4. **Być wszechstronnym.** "Coraz więcej ludzi i przedsiębiorstw - stwierdza Taple - odwołuje się do różnorodności i wielobiegowości: fanatycy jednego koloru nie wytrzymują konkurencji radosnych sprzedawców wielobarwnej mozaiki". Stąd w holdingu Taple'go różnorodne dziedziny działalności: od artykułów rolno-spożywczych, poprzez sprzęt audiowizualny i urządzenia wagowe, na sprzęcie sportowym kończąc.

5. **Działalność z tupetem.** W gruncie rzeczy idzie tu o postulat śmiałości w działaniu. Oto jak go przedstawia Taple: "Zawsze i wszędzie trzeba zdobywać się na śmiałość. Jeśli się ośmielsz, niewątpliwie narazisz się innym, bowiem wyłamiesz się, wzbudzisz zaskoczenie, bagno zaskoczonych, bezimiennych istot, które godzą się na uległość; odpowiedzialność za kryzys spada na wszystkich przeciwników śmiałego działania. (...) Jeśli w młodości pozwoli się wykieł-

tentnych i działających skutecznie". Dlatego, jeśli w danym momencie video dobrze się sprzedaje, to wcale nie znaczy, że wszyscy powinni zająć się tym interesem. Przeciwnie, wszyscy "najpierw powinni znaleźć drogę, na której będą czuli się pewnie, którą będą mogli iść nie zbaczając ze szlaku, która będzie zgodna z ich powołaniem, z ich ambicjami i marzeniami".

7. **Być liderem.** "Przywództwo związane jest z organizacją i uznaniem przez innych pewnej hierarchii - w danej chwili - i to trzeba podkreślić. (...) Niepodważalnym przywódcą można zostać wtedy, gdy ludzie, nad którymi sprawuje się władzę, tego żądają i gdy znajdują oni w osobie przywódcy to, czego oczekują od niego, od jego wiedzy i władzy. Wiedza i umiejętności powinny iść w parze z możliwością zapewnienia podwładnym bezpieczeństwa, z talentem pedagogicznym i zdolnością ustanowienia porządku - w szlachetnym tego słowa znaczeniu, czyli organizacji harmonijnej, elastycznej i skutecznej".

Aleksander J. Matejko

A.J.Matejko - Uniwersytet w Albercie
(Kanada).

Perspektywa usprawnień organizacyjnych

Sytuacja organizacyjna wydaje się być nieraz beznadziejna. Żadne przedsięwzięcie się nie udaje. Wówczas niezbędna jest cierpliwość, przeczność i systematyczność. Dobrze jest mieć szczęście, ale trzeba się o nie starać.

Proponowane usprawnienia organizacyjne przede wszystkim muszą służyć czemuś więcej niżeli osobistym interesom proponującego. Nie należy jednak udowadniać, że chodzi tylko i wyłącznie o dobro ogółu, bo nikt w to nie uwierzy.

Bardziej wiarygodne jest łączenie dobra powszechnego z osobistym, chyba, że chodzi o akcję dobroczynną. W normalnej jednak gospodarce nastawienie na dobroczynność może prowadzić do opłakanych rezultatów, na przykład praktyka obciążenia przedsiębiorstwa mnóstwem kosztownych usług pobocznych obciąża potencjał produkcyjny i przynosi wyniki niewspółmierne do nakładów.

Nadmiar personelu

Nadmiar personelu jest plagą, gdyż zbyt wielu ludzi wzajemnie sobie przeszkadza i wykonuje niepotrzebną lub mało przydatną pracę. Trzeba dążyć raczej do uszczuplenia składu osobowego niżeli do angażowania ludzi "na wyrost", z którymi nie wiadomo co zrobić. Każda zbędna osoba to źródło strat materialnych i dodatkowy kłopot. Może być także powodem demoralizacji pracowników, którzy widzą, że nie każdy jest obciążony obowiązkami.

Potencjał przedsiębiorstwa należy skoncentrować na tym, co dany zespół potrafi robić najlepiej. Trzeba osiągnąć zgodność między profilem organizacyjnym i profilem działania. Lepiej kupić dobra lub usługi potrzebne przedsiębiorstwu, niżeli "rozdrabniać" własny potencjał. Dominacja względów natury finansowej bywa nieraz bardzo niekorzystna dla sprawności organizacyjnej, zwłaszcza gdy w grę wchodzi ulgi podatkowe. Stworzenie silnego przedsiębiorstwa, jako zespołu ludzi zgranych ze sobą i kompetentnych w wytwarzaniu dóbr lub oferowaniu usług określonego rodzaju, jest przedsięwzięciem trudnym, mozolnym i wymagającym sporo czasu nawet przy najlepszych chęciach kierownictwa.

Ekspertyza z zewnątrz

Ekspertyza z zewnątrz przedsiębiorstwa jest potrzebna i pomocna, jeśli kierownictwo dokładnie wie, co chce osiągnąć i ma zaufanie do zewnętrznego doradcy. Jest wielką sztuką dobrze wykorzystać konsultanta, to znaczy ufać mu w rozsądnych granicach i wiedzieć, czego od niego można oczekiwać. Ambitny kierownik oczekuje nieraz przede wszystkim potwierdzenia swych własnych sądów i projektów i po tym ocenia doradców.

Czasami kierownik za punkt honoru uważa przeformowanie za wszelką cenę projektu, który mu odpowiada. Prowadzi to do wielu negatywnych konsekwencji. Należy nawet ze stwierdzeń zdecydowanych przeciwników wyłuskać te propozycje, które warte

są ewentualnego uwzględnienia.

Warto mieć na uwadze, że wielkie i kosztowne projekty, które mają rozwiązać wiele spraw, w rzeczywistości powodują nie zamierzone, trudne do przewidzenia skutki. Uczenie się na błędach i doświadczeniach bywa bezpieczniejsze i nieraz bardziej się opłaca.

Akcyjność przeciwskazana

Może ona oderwać personel od zadań pierwszoplanowych i spowodować poważne zaniedbania. Akcje mają na tyle sens, na ile powodują wdrożenie na stałe czegoś nowego, utrwalać jakieś istotne nawyki personelu. Jeśli akcja nie ma głębszego skutku wychowawczego, jest to tylko strata czasu i energii.

Kierownictwo powinno mieć jasną wizję przedsiębiorstwa. Uleganie zmiennym modom powoduje powierzchowny stosunek personelu kierowniczego do spraw organizacyjnych, chęć imponowania innym nowoczesnością.

Wszystko, co wdraża się w przedsiębiorstwie, powinno mieć głęboki sens i wymierną przydatność. Uczy to cały personel dbania o majątek firmy i przeciwdziałania marnotrawstwu. Kierownik swym postępowaniem daje przykład zawsze dostrzegany przez podwładnych, którzy czynią przełożonego cenią wyżej niż jego słowa.

W społeczeństwie o słabym doświadczeniu organizacyjno-gospodar-





czym względy merytoryczne schodzą nieraz na plan dalszy w zderzeniu ze względami personalno-społecznymi.

W wielu krajach gospodarczo zaco-
fanych przełożeni uważają za punkt
honoru jak najmniej pracować, skupić
się na manipulacjach na wyższym
szczeblu i jak najwięcej zyskać dla
siebie. Szansa wydobyć się z per-
manentnego kryzysu bywa paraliżo-
wana przez nadzieje oparte na iluzo-
rycznych przesłankach, że ktoś załat-
wi za społeczeństwo jego własne
sprawy. Natomiast faktyczna nadzieja
jest m.in. w usprawnianiu organizator-
skim instytucji gospodarczych, ad-
ministracyjnych, publicznych (społecz-
nych i prywatnych), w tym że staną się
one sprawnie działającymi mechaniz-
mami przedsiębiorczyimi.

Sprawność organizacyjna

Każda forma instytucjonalna ma
swoje właściwości wywierające wpływ
na organizację. Brak rynku, monopo-
lizacja i zależność od czynnika poli-
tycznego mają wielkie znaczenie
zwłaszcza dla instytucji publicznych.
Nie oznacza to jednak, że instytucji
tych nie można ulepszyć organiza-
cyjnie przez częściowe urynkowienie,
popieranie przedsiębiorczości oraz
usamodzielnienie. W instytucjach
społecznych istnieje wewnętrzna
sprzeczność między użytecznością
a potrzebą racjonalnego zarządzania.
Na przykład w przedsiębiorstwie
komunalnym może zachodzić sprzecz-
ność między naciskiem na świadcze-
nie tanich usług dla ludności i wypo-
sażeniem przedsiębiorstwa we wszyst-
ko, co niezbędne. W spółdzielni istnie-
je sprzeczność między zbiorowością
członków i zarządem sprawowanym
przez ich reprezentantów, a władzą
kompetentnego kierownictwa. W róż-
nego rodzaju stowarzyszeniach spo-
łecznych istnieje sprzeczność między
ograniczonym składem członków
aniżeliżby administracją.

Z tymi sprzecznościami trzeba się
liczyć podejmując jakiegokolwiek próby
usprawnienia organizacyjnego. W
przedsiębiorstwach prywatnych istnie-
ją sprzeczności między interesami
kapitału, dobrem pracowników, dob-
rem klientów, jak również dobrem
społecznym w ogólnym znaczeniu.
Kierownictwo musi kluczyć między
oczekiwaniami nieraz skrajnie zróżni-
cowanymi i niemalże niemożliwymi

do pogodzenia. Dobre kierownictwo
powinno organizacyjnie godzić różne
interesy i stwarzać platformę porozu-
mienia na płaszczyźnie wspólnego
dobra.

Układ samofunkcjonujący

Nie może być dobrym kierowni-
kiem ten, kto wszystko wie najlepiej,
poucza zamiast wysłuchiwać, chętnie
daje ludziom "do wiwatu", bywa
grublański, przyjmuje pozę naukow-
ca, rozprasza się zajmując się dro-
biazgam, jest widocznie bezradny i
nie daje ludziom niezbędnej otuchy,
wykręca się od swoich obowiązków,
każe ludziom długo na siebie czekać,
stałe nie ma czasu, jest mruklwy i nie-
przystępny, zajmuje się własnymi in-
teresami, nie liczy się z dobrem i możli-
wościami innych ludzi, potrafi działać
li tylko opierając się na własnej kilce,
przeważnie mówi o sobie, ma sła-
bości łatwe do wykorzystania przez
innych.

Umiejętność stworzenia i podtrzy-
mania systemu odpowiadającego
miejscowym stosunkom i warunkom,
a jednocześnie nie będącego w
sprzeczności z zasadą sprawności,
jest podstawą wszelkich udanych
innowacji. Kierownik, czy tego chce
czy nie, zależy od systemu, który
stworzył wokół siebie. Elastyczność i
wszechstronna stosowność tego
systemu jest ze wszech miar pożąda-
na, aczkolwiek trudna do osiągnięcia.
Rotacja pracowników między posz-
czególnymi stanowiskami zawsze jest
użyteczna, gdyż pozwala łatwo na
zastępstwa. Odpowiednie szkolenie
pracowników wzmacnia poczucie siły i
rozszerza ich aspiracje zbiorowe.

Integracja międzyinstytucjonalna

Integracja międzyinstytucjonalna
powinna mieścić się w sferze zain-
teresowania i zaangażowania kierow-
nictwa. Chodzi o to, aby instytucja
miała na zewnątrz dostatecznie dużo
wspólników i sojuszników. Są oni
przydatni do wspólnego bronięcia
interesów łączących instytucje, wy-
konywania zadań taniej i sprawniej
dzięki podziałom pracy i ekonomicz-
nej skali (niższy koszt jednostkowy),
wzajemnego służenia sobie radą i
pomocą, eliminowania dublowanych
zadań, korzystania z przykładu i doś-
wiadczeń, wzmacniania sieci profes-

jonalistów, przeciwdziałania zaślan-
kowości i prowincjonalizmowi. Współ-
praca różnych instytucji ma ważne
znaczenie dla innowacji organizator-
skich.

Sesje nowatorskie (burze mózgów),
nieraz udają się znacznie lepiej, jeśli
spotykają się ludzie z różnych zakła-
dów pracy. Już sama zmiana miejsca
ożywia i skłania do intensywnego
myślenia; dlatego od czasu do czasu
dobrze jest zmienić miejsce narad
nowatorskich. Na naradach trzeba
stworzyć swobodną atmosferę, aby
uczestnicy wypowiadali się bez opo-
rów. Należy jednak nie dopuścić do
odbiegania od głównej sprawy, ironi-
zowania, załatwiania prywatnych po-
rachunków, bałaganu w organizacji
zebrania, spóźnień w rozpoczynaniu
sesji, nieobecności ludzi ważnych,
rozprawiania się z cudzymi poglądami,
marnowania czasu, nieskładnego
i niejasnego mówienia, ogólnikowości,
przywoływania zewnętrznych auto-
rytetów bez wyraźnej konieczności.

Unikanie konfliktu

Unikanie konfliktu między sferą
służbową i prywatną jest bardzo waż-
ną kwestią dla każdego kierownika.
Jeśli będzie służbiści, może stracić
kontakt z otoczeniem, ale jeszcze
bardziej niebezpieczna jest prywaty-
zacja sfery służbowej. Profesjonal-
ność polega na pozostawianiu na
płaszczyźnie obowiązku służbowego,
uwzględniając jednak sferę prywatną.
Niektórzy lekarze są mistrzami w tej
dziedzinie. Utrzymują dobry kontakt z
pacjentem, ale nie wchodzą ponad
potrzebę w jego prywatne sprawy i
kłopoty, nie poświęcają jednemu
pacjentowi zbyt wiele czasu kosztem
innych pacjentów, koncentrują się na
własnych obowiązkach ściśle lekar-
skich i bronią się przed wciągnięciem
ich w krąg innych zainteresowań lub
ból pacjenta.

Kierownik może bardzo dużo nau-
czyć się w tym względzie od lekarzy i
adwokatów. Chodzi nie o to, aby
wyobcować się od ludzi, ale o to aby
zachować w stosunku do nich dys-
tans pozwalający na swobodę ma-
newru i szansę wiarygodnej obrony
swojego postępowania.

Stefan Olech

Controlling

Wdrażanie w przedsiębiorstwach polskich

Dr S. Olech - Ośrodek Doradztwa i Treningu Kierowniczego w Gdańsku.

Controlling jako metoda i filozofia zarządzania (mimo niemiłych skojarzeń z kontrolą) zakorzeniła się w polskich przedsiębiorstwach dość szybko.

Pierwszym etapem wdrażania controllingu w przedsiębiorstwach polskich jest udział menedżerów w seminariach controllingu. Wiedzę o controllingu można zdobyć uczestnicząc w seminariach dostępnych ogólnie i wewnątrzzakładowych. Biorą w nich udział menedżerowie z przedsiębiorstw państwowych, spółdzielczych a także prywatnych.

Menedżer uczestniczący w seminarium controllingu po pewnym czasie (zazwyczaj jest to około pół roku) kieruje na takie seminarium swoich najbliższych współpracowników. Wynika to z potrzeby posiadania w przedsiębiorstwie osób, które także rozumieją założenia controllingu oraz pomagają go wdrożyć.

Uczestnicząca w seminariach wewnątrzzakładowych kadra kierownicza (od 20 do 30 osób) równocześnie dokonuje wstępnego wdrożenia controllingu w swoim przedsiębiorstwie.

Wdrażanie controllingu do praktyki zarządzania ujawnia potrzebę pogłębiania wiedzy o controllingu na dalszych seminariach, które poświęcone są między innymi rozwiązywaniu pojawiających się konkretnych problemów.

Poniżej przedstawiono zagadnienie, którym przedsiębiorstwa polskie

poświęcają najwięcej uwagi w trakcie wdrażania controllingu.

1. Porządkowanie rachunku kosztów w przedsiębiorstwie, przede wszystkim ich podział na koszty istnienia przedsiębiorstwa i koszty istnienia poszczególnych produktów, z jednoczesnym poszukiwaniem przedsięwzięć umożliwiających wprowadzanie zmian w jak najkrótszym czasie. Daje to elastyczność kosztów w przypadku występujących ostatnio często wahań ilości sprzedawanych produktów i ma pozytywny wpływ na rozmiary zysku przedsiębiorstwa oraz pozwala ustalić zasady ewidencji kosztów umożliwiających podejmowanie trafnych ekonomicznie decyzji.

2. Budowa systemu liczenia pokryć finansowych w przedsiębiorstwie dla potrzeb zarządzania.

Przykładowo przedstawia to tabela 1.

W systemie liczenia pokryć finansowych koszty istnienia przedsiębiorstwa (wydziałowe, sprzedaży, promocji, ogólnozakładowe) nie są doliczane do kosztów istnienia poszczególnych produktów, gdyż unieumożliwia to podejmowanie trafnych decyzji dotyczących struktury produktów i poszczególnych rodzajów kosztów.

Bardzo trafnie przedstawił to jeden z uczestników seminariów controllingu: "W przedsiębiorstwie, w którym pracuję, wytwarzaliśmy produkt przynoszący największe straty na sztukę wśród wszystkich

produktów naszego przedsiębiorstwa. Nie mogliśmy jednak zrezygnować z jego produkcji ze względu na to, że wytwarzali go długoletni, zasłużeni dla przedsiębiorstwa pracownicy. Ze względów socjalnych pogodiliśmy się ze stratami powodowanymi przez ten produkt. Po wyliczeniu pokrycia finansowego i dla wszystkich produktów okazało się jednak, że ten najgorszy ma najwyższe jednostkowe pokrycie finansowe i w przedsiębiorstwie i znaczący udział w sumie pokrycia finansowego i w całym przedsiębiorstwie. Czyli z punktu widzenia efektywności ekonomicznej jest najlepszy.

Przypadek ten jest ekstremalny: najwyższa strata jednostkowa i jednocześnie najwyższe jednostkowe pokrycie finansowe i. Jest jednak regułą, że proporcje pokrycia finansowego i i zysku jednostkowego poszczególnych produktów w przedsiębiorstwie są różne i bardzo często odwrotne.

Przedsiębiorstwa wdrażające controlling, podejmując decyzje dotyczące struktury produkcji kierują się wielkościami jednostkowego pokrycia finansowego poszczególnych produktów, a nie zyskiem jednostkowym, który jest wielkością sztuczną, zależną od sposobu doliczania kosztów istnienia przedsiębiorstwa (wydziałowych, sprzedaży, promocji, ogólnozakładowych) do kosztów poszczególnych produktów.

W przedstawionym poniżej przykładzie zakłady A, B i C są ośrodkami zysku. W trakcie wdrażania controllingu w polskich przedsiębiorstwach jako ośrodki zysku wyodrębniano: zakłady, oddziały przedsiębiorstwa, grupy produktów, czy wręcz poszczególne produkty - to w orientacji produktowej. Wyodrębniano także rynki zbytu, kanały zbytu, formy sprzedaży - to w orientacji rynkowej. Ta druga orientacja zyskuje coraz więcej zwolenników.

Majątek, kadra kierownicza i obsługująca poszczególnych zakładów (koszty wydziałowe), dział sprzedaży, dział promocji i zarząd przedsiębiorstwa (koszty ogólnozakładowe) to ośrodki kosztów, które "konsumują" kolejne pokrycia finansowe.

Liczenie pokryć finansowych w przedsiębiorstwie dla potrzeb zarządzania zmusza menedżerów do



Tabela 1

System liczenia pokryć w przedsiębiorstwie ABC

Koszty i wyniki	Zakład A	Zakład B	Zakład C	Razem
Sprzedaż netto	x	x	x	X
- koszty istnienia produktów	x	x	x	X
= pokrycie finansowe I	x	x	x	X
- koszty wydziałowe	x	x	x	X
= pokrycie finansowe II	x	x	x	X
- koszty sprzedaży	x	x	x	X
= pokrycie finansowe III	x	x	x	X
- koszty promocji				X
= pokrycie finansowe IV				X
- koszty ogólnozakładowe				X
= pokrycie finansowe V (czyli zysk przed opodatkowaniem, czyli rezultat zarządzania)				X

➔ prowadzenia własnej księgowości, bardzo prostej zresztą, bo obejmującej tylko przychody i wydatki danego ośrodka zysku lub wydatki danego ośrodka kosztów. Skutki są następujące: każdy menedżer pilnuje swojego działu nie pozwalając na "dokładanie" do niego kosztów z innych części przedsiębiorstwa, widząc zależność między podejmowanymi decyzjami, funkcjonowaniem swojego działu i jego kosztami. Poszczególni menedżerowie uzgadniają z księgowością koszty i wyniki swoich działów. Do historii przeszło pytanie w dziale księgowości przez kierownika o to, jakie były koszty jego działu w ostatnim kwartale? Świadczy to o tym, że menedżer podejmuje decyzje po omacku. Obecnie menedżerowie znają koszty swojego działu wcześniej niż księgowość.

Przed liczeniem pokrycia finansowego w przedsiębiorstwie bronią się ci menedżerowie (szefowie ośrodków zysku lub ośrodków kosztów), którym ten system dostarcza nie miłych informacji, takich jak: niski poziom pokrycia finansowego I, II czy III w stosunku do innych ośrodków zysku w przedsiębiorstwie lub wysokie koszty danego

ośrodka kosztów w porównaniu z innymi ośrodkami kosztów.

3. Budowa systemu wynagradzania na podstawie pokrycia finansowego poszczególnych stopni. W systemie tym suma wynagrodzeń dla danego działu lub wynagrodzenie danego pracownika stanowi określony ułamek jego pokrycia finansowego, np.: pracownicy bezpośrednio produkcyjni mają udział w pokryciu finansowym

I, kierownik wydziału w pokryciu finansowym II, dyrektor przedsiębiorstwa w pokryciu finansowym V itd. Wskaźniki udziału poszczególnych pracowników przedsiębiorstwa w pokryciach finansowych ustalane są na podstawie proporcji planowanego budżetu rocznego (planu operatywnego) przedsiębiorstwa. Rozwiązanie powyższe tworzy bardzo klarowną sytuację motywacyjną, wytwarzając jednocześnie ze strony całej załogi przedsiębiorstwa potrzebę wiedzy o controllingu, a tym samym wzrost szansy wdrożenia controllingu w przedsiębiorstwie.

4. Traktowanie planowania jako aktywnego składnika zarządzania w przedsiębiorstwie, w tym koordynacja planowania strategicznego, operatywnego i dyspozytywnego, opracowywanie budżetów poszczególnych ośrodków kosztów i zysku, porównania plan-wykonanie, jako wstęp do planowania dyspozytywnego.

5. Konstruowanie systemu sprawozdawczości w przedsiębiorstwie umożliwiające podejmowanie możliwie trafnych decyzji z punktu widzenia zysku przedsiębiorstwa.

Ze względu na krótki jeszcze okres wdrażania controllingu w polskich przedsiębiorstwach (pierwsze zaczęły to czynić niewiele ponad rok temu) trudno jeszcze mówić o dokonaniach wielkich, niemniej w wielu przedsiębiorstwach podwaliny controllingu zostały położone i dalsza budowa trwa.

Stefan Olech



akademia controllingu
oferuje:

- seminaria controllingu (grupy ok. 30-osobowe)
 - dostępne dla wszystkich zainteresowanych, realizowane w Sopocie
 - dla przedsiębiorstw, realizowane w miejscu wskazanym przez klienta
- doradztwo i pomoc we wdrożeniu systemu controllingu w przedsiębiorstwie

OŚRODEK DORADZTWA I TRENINGU KIEROWNICZEGO
80-286 Gdańsk, ul. Jaśkowa Dolina 78
tel. 41-10-65, 41-02-22, tlix 0512346

Krzysztof Stefański

Normy ISO serii 9000

Zapewnienie jakości w przedsiębiorstwie

Mgr inż. K. Stefański - służba jakości ZPG "Ursus".

Motto (wynikające z norm ISO serii 9000):

- Trwałe zapewnienie jakości wyrobów uwarunkowane jest świadomym uczestnictwem w tym procesie wszystkich pracowników przedsiębiorstwa, natomlast odpowiedzialność za wybór polityki jakości i sposób zarządzania jakością ponosi naczelne kierownictwo.

Obecnie, po trzech latach od wydania norm ISO serii 9000, dotyczących zapewnienia jakości oraz po okresie dostosowywania polskiej gospodarki do wymagań zachodnioeuropejskich, dokumenty te nadal jeszcze daleko wyprzedzają stosowane w naszych krajowych przedsiębiorstwach modele i systemy zapewnienia jakości. Według omawianych norm istnieje kilka poziomów świadomości i celowego wyboru, zmierzających do zapewnienia jakości produkowanych wyrobów lub świadczonych usług.

Pogląd ten wyjaśnia schemat przedstawiony na rys. 1 oraz tablica zaczerpnięta z opracowanego w koncernie ITT programu "zarządzania przez jakość". Dla lepszego zorientowania, tablica podaje (poprzez pogrubienie konturu rubryk) aktualny stan działań na rzecz jakości w ZM "Ursus".

Na podstawie powyższego schematu i załączonej tabeli i mając przeświadczenie o konieczności wprowadzania norm ISO serii 9000, naczelne kierownictwo danego przedsiębiorstwa powinno określić poziom docelowy przy założeniu, że nie można osiągnąć poziomu wyższego bez pełnej realizacji niższego, oraz że nakłady (środki) na zapewnienie jakości na każdym poziomie będą wyższe (zyski również).

Dlaczego normy ISO 9000 (= EN 29000)?

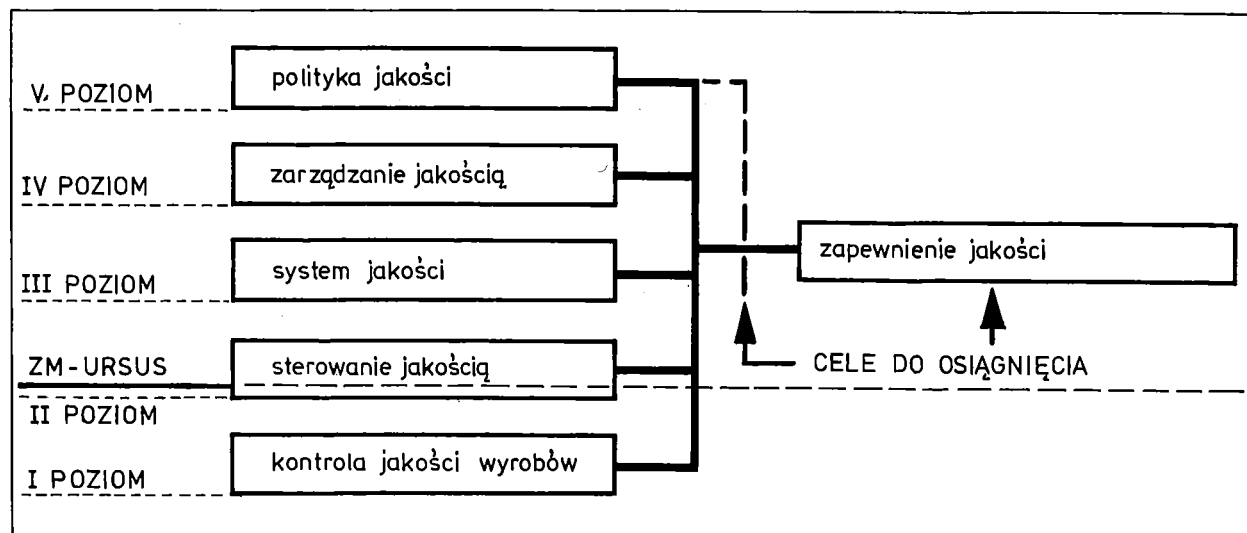
W gospodarce rynkowej i istniejącej konkurencji "jakość" jest obecnie

najważniejszym stymulatorem zdobywania klienta. Po zjednoczeniu państw EWG od 1993 r. nastąpi pełna ich integracja gospodarcza, w tym również normalizacyjna. Euronormy EN 29000 mają na celu, poprzez wyrównanie poziomu i wymagań jakościowych oraz standardu, ułatwić kontakty gospodarcze i handlowe. Zgodność stosowanego w przedsiębiorstwie systemu jakości z normami ISO powinna być potwierdzona specjalnym certyfikatem wydanym przez upoważnioną do tego instytucję. Przedsiębiorstwa, które nie dostosują się do omawianych norm, wypadną z rynku.

Polska, dążąc do nawiązania współpracy gospodarczej z EWG, musi się podporządkować narzuconym regułom gry ekonomicznej. Im szybciej to nastąpi, tym lepiej.

Prawdopodobne modele rozwoju sytuacji w kraju

A) Przedsiębiorstwa (ich naczelne



Rys. 1

Klasyfikacja typów działań na rzecz jakości w przedsiębiorstwie przemysłowym

Kategoria zarządzania	Poziom I : Niepewność	Poziom II Przebudzenie	Poziom III Uświadomienie	Poziom IV Mądrość	Poziom V Pewność ZARZĄDZANIE PRZEZ JAKOŚĆ	
Zrozumienie kierownictwa i stanowiska	Niewyróżnianie jakości jako narzędzia zarządzania. Skłanianie się do obwiniania działu kontroli jakości za problemy jakościowe	Rozpoznanie, że zarządzanie przez jakość może mieć pewną wartość. Jednak stałe niedocenianie, że przez to można uzyskać większe dochody i skrócić czas działań	W czasie realizacji programu wzrostu poziomu jakości rozwijanie umiejętności w zarządzaniu przez jakość	Pełne zrozumienie uczestnictwa w zarządzaniu przez jakość. Stałe podkreślanie ról poszczególnych kierowników	Skupienie uwagi na zarządzaniu przez jakość w podstawowych podsystemach przedsiębiorstwa	
Status organizacji jakości	Jakość jest ukrywana w pionach produkcji i technicznym. Prawdopodobnie kontrola nie działa sprawnie. Nacisk położony na oszacowanie i sortowanie	Wyznaczony jest mocniejszy szef kontroli jakości, ale główny nacisk położony jest na oszacowania i przesunięcia wyrobu w produkcji	Dział Kontroli Jakości przedstawia wyższemu kierownictwu oszacowanie problemu, a kierownictwo wykorzystuje to w prowadzeniu przedsiębiorstwa	Szef Kontroli Jakości prowadzi oszacowanie ekonomiki jakości i ocenia efektywność akcji zapobiegawczych, włączony jest we współpracę z odbiorcą i prowadzi oceny spraw konsumenckich	Szef Kontroli Jakości jest członkiem Rady Dyrektorów. Główna uwaga skupiona jest na prewencji. Jakość używa się przez partnerskie kierowanie	
Powstawanie problemu	Problemy pojawiają się nie rozwiązane i nie zdefiniowane, powodujące wiele trudnych sytuacji	Zespoły podejmują atakowanie dużych problemów. Nie zabiega się jednak o trwałe rozwiązanie	Wprowadza się korekty obiegu informacji. Problemy stają się bardziej jasne a rozwiązania bardziej proste	Problemy są identyfikowane szybko, w czasie ich powstawania. Wszystkie działania są otwarte na ich poprawę	Działalność prewencyjna zapobiega problemom (z wyjątkiem najbardziej niezwykłych przypadków)	
Udział strat z tytułu złej jakości w wartości sprzedaży %	Rzeczywisty	Nieznany	3 %	8 %	6,5 %	2,5 %
	Zarejestrowany	20 %	18 %	12 %	8 %	2,5 %
Działalność na rzecz wzrostu poziomu jakości	Nie prowadzi się działalności. Nie rozumiała jest taka działalność	Obowiązkowe doskonalenie „motywacyjne”, wysiłki krótkoterminowe	Wdrożenie 14-to stopniowego programu przez zrozumienie i prowadzenie każdego stopnia	Kontynuowanie 14-to stopniowego programu i tworzenie atmosfery pewności	Poprawa jakości jest normalną i stałą działalnością	
Podsumowanie postawy przedsiębiorstwa w zakresie jakości	„My nie wiemy, dlaczego mamy problemy z jakością”	„Problemy z jakością muszą być absolutnie zawsze”	„Poprzez udział kierownictwa i poprawę jakości identyfikujemy i rozwiązujemy nasze problemy”	„Zapobieganie brakom jest powtarzającą się częścią naszego działania”	„My wiemy, dlaczego nie mamy problemu z jakością”	

Romana Mac

Forfaiting

Metoda finansowania przedsiębiorstwa eksportującego

Autorka jest pracownikiem naukowym katedry zarządzania Uniwersytetu Śląskiego.

Import oraz obsługa polskiego zadłużenia wymagają wzrostu eksportu. Eksportowi sprzyjają transakcje gotówkowe, jednak forma kredytowa sprzedaży - choć mniej atrakcyjna - jest najpopularniejsza. Dzieje się tak zwłaszcza w przypadku kontaktów z krajami rozwijającymi się, które - jak się wydaje - mogą odegrać znaczącą rolę w rozwoju polskiego eksportu. Dla sytuacji finansowej przedsiębiorstw ważne są kredyty towarowe udzielane

przez eksporterów zagranicznych odbiorcom oraz kredyty zaciągane przez importerów u ich handlowych dostawców.

W ten sposób towar zostaje przekazany nabywcy bez zapłaty gotówkowej w zamian za zobowiązanie, że należną sumę zapłaci w określonym terminie. Przy eksporcie maszyn i urządzeń udziela się przeważnie kredytów na dwanaście miesięcy, a przy eksporcie kompletnych obiektów kredytowanie przedłuża się do kilku, a nawet kilkunastu lat¹.

Udzielanie kredytu wiąże się z ryzykiem niewypłacalności dłużnika. Jed-

ną z typowych metod ochrony jest ubezpieczenie. W większości krajów można uzyskać ubezpieczenie od ryzyka wspomnianej już niewypłacalności (np. wskutek likwidacji lub upadłości przedsiębiorstwa), nieodebrania towaru przez kupującego lub odmowy zapłaty. W sferze pozahandlowej wymienia się ryzyko polityczne i ryzyko związane z katastrofami.

Do ryzyka politycznego zaliczane są: niewymienialność waluty, zakaz transferu należności, moratoria płatnicze i wszelkie inne akty władzy państwowej (np. nacjonalizacja przedsiębiorstw), zmiany systemu pieniądza-



ZAPEWNIENIE JAKOŚCI

klownictwo) same uświadomiły sobie niezbędność wprowadzenia norm ISO 9000 widząc w perspektywie głównie utrzymanie eksportu na Zachód swoich wyrobów oraz nawiązywanie (bliżej jeszcze nie określonej) współpracy kooperacyjnej z zagranicą. Jest to model ambitny, ale mało mobilizujący. Na ten temat potrzebna jest większa świadomość i wiedza naczelnego kierownictwa.

B) Nagle zjawiający się klient zagraniczny jako warunek kontynuowania współpracy będzie stawiał wprowadzenie systemu zapewnienia jakości zgodnego z ISO 9000 (lub jego systemem) w całym przedsiębiorstwie albo przy produkcji określonego wyrobu (usługi) będącego przedmiotem zawieranego kontraktu. To ostatnie rozwiązanie jest bardziej prawdopodobne (np. ZAMECH, FSM). Jest to model mobilizujący, przy którym wiedza i świadomość naczelnego kierownictwa również odgrywa dużą rolę. Model ten godzi jednak w jakość produkcji na rynek krajowy.

Należy zwrócić uwagę, że w wyżej wymienionych modelach (A i B) po-

zostało niewiele czasu na realizację. Jak uczy praktyka, przeciętny okres wprowadzania systemu jakości trwa od roku do kilku lat (w zależności od wiedzy, stopnia zaangażowania naczelnego kierownictwa oraz wielkości przedsiębiorstwa).

Od czego zacząć?

Warunkiem podstawowym jest rozpoczęcie powszechnego szkolenia od naczelnego kierownictwa do szeregowych pracowników. Warto podkreślić, że należy prowadzić szkolenie "od góry do dołu", oczywiście w odpowiednim dla szkolonych zakresie. Kontynuując szkolenie należy uświadomić sobie zasadę, którą zawiera motto oraz następujące warunki:

- dostosowanie organizacji przedsiębiorstwa do wymagań zarządzania jakością produkcji i ponoszenie odpowiedzialności przez poszczególne stanowiska za realizację elementów systemu jakości;

- określenie, dysponowanie i przez-

naczenie środków na wprowadzenie systemu jakości (rozwój jako element systemu jakości);

- wybranie i określenie zgodnych z normami ISO 9000 elementów stosowanego obecnie systemu jakości;

- określenie i nadzorowanie dokumentacji jakościowej oraz stopnia zgodności wyrobów z normami ISO 9000 (procedury, podręcznik jakości, rejestracja wyników itd.);

- ciągła rewizja jakości z punktu widzenia systemu jakości i jego usprawniania, przebiegu procesów produkcyjnych i ich stabilności, wyrobu i jego zgodności z wymaganiami klientów;

- powszechne stosowanie metod statystycznych w całym procesie produkcji;

- wprowadzenie systemu motywacji pracowników.

Krzysztof Stefański



nego, wojna, strajki. Przez ryzyko związane z katastrofami rozumie się zdarzenia wynikające z działania sił przyrody (huragan, powódź, trzęsienie ziemi itp.). W międzynarodowej technice ubezpieczeniowej do poza-handlowych form ryzyka zalicza się ponadto m.in. ryzyko inflacji, zmiany kursów, ryzyko cen².

Metoda³ uwalniania się od wyżej wspomnianych niebezpieczeństw jest forfaiting, określany zamiennie jako finansowanie à forfait (à forfait w języku francuskim tłumaczy się jako "bez regresu").

Forfaiting definiowany jest jako kupno należności terminowych, powstałych w wyniku realizacji dostaw i/lub usług - najczęściej w ramach transakcji eksportowych - z wyłączeniem prawa regresu w stosunku do odstępującego wierzytelność.

Przedmiotem forfaitingu są wierzytelności średnioterminowe (od 6 miesięcy do 6 lat)⁴ często w postaci weksli. Według poglądów wyrażanych w doktrynie zachodniollemieckiej forfaiting jest umową kupną⁵ i stosuje się przy niej zasady zakupu wierzytelności.

Głównym obowiązkiem sprzedawcy (forfaltysty) jest dostarczenie wierzytelności (poprzez cesję lub zgodnie z prawem wekslowym).

Głównym zaś obowiązkiem kupującego (forfaltiera) jest jej przyjęcie i zapłata ceny nabycia. Zasadniczo przez bezregesową sprzedaż wierzytelności eksporter, który udzielił importerowi kredytu, uzyskuje jakby przyspieszoną jego spłatę i zwalnia się z roli kredytodawcy, obarczając całym ryzykiem kredytowym kupującego wierzytelność. W forfaitingu ryzyko w znacznym stopniu przeniesione jest na kupującego, co jest korzystne dla sprzedawcy. Według przepisów prawa RFN sprzedający ponosi w zasadzie ryzyko tylko za prawne istnienie wierzytelności (prawdziwość), a w przypadku wierzytelności wekslowej - za zachowanie formy weksla, autentyczność podpisów na nim złożonych, braku zarzutów itp.

Forfaltier przejmuje natomiast następujące ryzyko:

- "gospodarczą" możliwość realizacji wierzytelności (wyłacalność);
- "polityczną" możliwość realizacji wierzytelności, a mianowicie wymie-

nalność wartości zakupionej, możliwość jej transferu, niewystępowanie moratorium lub zakazu płatności krajów dłużnika⁷.

Aby ten specyficzny podział ryzyka osiągnąć, strony wprowadzają do kontraktu specjalne klauzule, mające najczęściej charakter dodatkowych zastrzeżeń umownych⁸.

Forfaiting pełniąc funkcję przejmowania ryzyka eksportowego zbliża się do umów ubezpieczających kredyty. Ma nad nimi jednak pewną przewagę: przejmuje ryzyko w całości i wyłącza regres.

Poszczególne instytucje ubezpieczeniowe gorzej chronią eksporterów od ryzyka niż banki przeprowadzające finansowanie à forfait. Często wykluczają z ubezpieczenia niektóre kategorie ryzyka lub ubezpieczają jedynie część skredytowanej należności. Ważnym momentem w umowie ubezpieczenia jest ustalenie udziału eksportera w ponoszeniu poszczególnych kategorii ryzyka. Zgodnie z powszechną praktyką udział eksportera w pokrywaniu strat spowodowanych ryzykiem handlowym wynosi 15 proc. do 25 proc. i jest zawsze wyższy od ryzyka politycznego, które wynosi 5 proc. lub 15 proc.⁹.

Funkcja przejmowania ryzyka forfaitingu i umowy ubezpieczeniowej zmusza do delimitacji obu instytucji. Jest ona utrudniona, gdyż nauka prawa nie sprecyzowała do tej pory ani definicji umowy ubezpieczeniowej, ani forfaitingu

w taki sposób, który pozwoliłby z całą dokładnością oddzielić te umowy od innych podobnych czynności prawnych.

Oble umowy występują zarówno w obrocie wewnętrznym jak i międzynarodowym. W obrocie wewnętrznym sytuacja obu instytucji jest diametralnie różna. Umowy ubezpieczenia - w przeciwieństwie do forfaitingu - są wszechstronnie uregulowane, nierzadko poprzez kodeks. W obrocie międzynarodowym natomiast w tzw. prawie jednolitym nie ma pełnej regulacji umowy ubezpieczeniowej ani też forfaitingu, stąd ogromne znaczenie w obu przypadkach mają ogólne warunki umów, formularze, wzorce, a

przede wszystkim wola stron, określone wspólnie jako *lex mereatoria*.

Forfaitingowi trudno przypisać cechę obligatoryjności - eksporter nie ma obowiązku przystępowania do transakcji à forfait. Specyfiką ubezpieczenia jest natomiast reglamentacja podmiotowa. Status ubezpieczyciela osiąga się poprzez koncesję lub dzięki ustawie, jak to ma miejsce w naszym systemie prawnym. Ubezpieczyciel trudni się zatem zawodowo i zarobkowo działalnością ubezpieczeniową. W zakresie forfaitingu reglamentacji takiej brak.

Traktując forfaiting jako formę finansowania eksportu można stwierdzić, że forfaitystami są zawsze eksporterzy, natomiast skupowaniem wierzytelności eksportowych trudnią się głównie banki wyposażone w odpowiednio duże kapitały oraz wyspecjalizowane instytucje finansowe.

Oprócz odsprzedaży w celach zarobkowych banki trudnią się również pośrednictwem w negocjacji warunków transakcji w zamian za prowizję¹⁰.

W przeciwieństwie do forfaitingu ubezpieczenia należą do umów losowych, w których świadczenie ma charakter odszkodowawczy, a więc jego wysokość nie może przekroczyć wysokości szkody. Zarówno ubezpieczający jak i forfaitysta mają obowiązek wyjaśnienia okoliczności istotnych dla ceny ryzyka. Sankcją za taką deklarację nieprawdziwą jest zwolnienie zakładu ubezpieczeń od odpowiedzialności, a w przypadku forfaitingu odstąpienie od umowy połączone ze zwrotem ceny.

Sprzedaż à forfait należności powstałych w wyniku eksportu polskich towarów i/lub usług za granicę należy niestety do rzadkości. Poznanie mechanizmu operacji forfaitingowych jest jednak z innej strony sprawą niezmiennie istotną.

Okazuje się bowiem, że wierzytelności zagranicznych eksporterów wobec polskich dłużników, które zwykle mają postać weksli, są częstokroć przedmiotem sprzedaży à forfait na głównych rynkach forfaitingowych. Ma więc miejsce faktyczna zmiana wierzyciela i to najczęściej niezależna od

woli czy indywidualnych preferencji polskiego dłużnika czy gwaranta.

Eventualne zastosowanie forfaitingu rozpatrywać można w aspekcie mikroekonomicznym, czyli w skali przedsiębiorstwa eksportującego, i makroekonomicznym, a więc z uwzględnieniem bilansu płatniczego Polski. Nie ulega wątpliwości, że forfaiting może uzupełnić tradycyjne formy finansowania polskiego eksportu. Wykorzystanie forfaitingu poprzez przedsiębiorstwa eksportujące może przynieść następujące korzyści:

- pozyskanie nowego źródła dewiz, niezbędnego dla rozwoju produkcji eksportowej;
- przyspieszenie uzyskania płatności za towary i usługi pochodzące z transakcji eksportowej;
- uwolnienie się od ponoszenia ryzyka (m.in. kursowego) od chwili sprzedaży wierzytelności;
- wyeliminowanie konieczności ubezpieczenia kredytu, pochodzącego z transakcji à forfait.

Stosunkowo wysokie koszty finansowania à forfait kompensują w pewnej mierze jego zalety. W praktyce państw kapitalistycznych przyjmuje się, że jeżeli różnica między oprocentowaniem kredytu udzielanego importowi przez eksportera a oprocentowaniem liczonym przy finansowaniu à forfait jest większa niż 5%, to finan-

sowanie jest dla eksportera nieopłacalne¹¹.

Forfaiting może być w szerszym zakresie stosowany jako forma refinansowania cykli rozliczeniowych kredytowych transakcji eksportowych, zawieranych przez polskie przedsiębiorstwa handlu zagranicznego z zagranicznymi nabywcami.

Finansowanie takie wchodziłoby w rachubę zwłaszcza wówczas, gdy ryzyko nieotrzymania zapłaty od bezpośredniego dłużnika lub gwaranta jest bardzo duże, a więc głównie w przypadku sprzedaży kredytowych nabywcom z krajów ekonomicznie słabiej rozwiniętych. W skali makroekonomicznej godne rozważenia byłoby także utworzenie przynajmniej na jednym z głównych rynków forfaitingowych banku z udziałem kapitału polskiego m.in. dla dokonywania operacji zakupu à forfait wierzytelności eksporterów zachodnioeuropejskich wobec dłużników polskich. Pozwalałoby to na koncentrowanie zadłużenia w instytucji najlepiej reprezentującej interesy strony polskiej oraz na pewne obniżenie rozmiarów ogólnego zadłużenia Polski¹².

Romana Mac

1. B.KULIKOWSKI: *Rozliczenia w handlu zagranicznym*, Warszawa 1974, s. 75.
2. T. KACZMAREK, M. STALMASZCZYK: *Poradnik eksportera*, Warszawa 1986, s. 268-269.
3. W RFN pierwsza informacja na ten temat pochodzi z 1964 z banku Georg Hanok & syn we Frankfurcie nad Menem.
4. K.BIAŁECKI, A.DOROSZ, W. JANUSZKIEWICZ: *Słownik handlu zagranicznego*, Warszawa 1986, s. 81.
5. F.K.FELDBAUSCH: *Handbuch der Bankpraxis*, Fritz Knapp Verlag, Frankfurt a/M, 1968, s. 41.
6. Wzorcowy tekst umowy zamieszczony jest w zachodnioludniemieckim podręczniku prawa umów - zob. R.A. SCHUTZE: *Münchener Vertragshandbuch*, B.B.Wirtschaftsrecht, München 1984.
7. Tak też GRAF VON WESTPHALEN: *Recht der Internationalen Wirtschaft* AWO 1977, s. 80-83.
8. Zob. R.A.SCHUTZE ..., s. 211-213.
9. M.DIETRICH, B.KULIKOWSKI, A.ŻABCZYŃSKI: *Prawne środki zabezpieczenia zapłaty w transakcjach eksportowych*, Warszawa 1974, s. 203-204.
10. M.PUŁAWSKI: *Nowe formy finansowania wymiany międzynarodowej*, Warszawa 1979, s. 58-62.
11. A.LIPIŃSKA: *Kredyty eksportowe w krajach kapitalistycznych - systemy, mechanizmy, koszty*, Warszawa 1975, s. 175.
12. M. PUŁAWSKI ..., s.97-98.

Uwaga: Ciągłą sprzedaż Przeglądu Organizacji (również numerów archiwalnych) prowadzi:

w Lublinie

Antykwiariat - Marek Gacka, ul. Pstrowskiego 2
Lubelski Antykwiariat Naukowy "OMEGA", pl. Marii C. Skłodowskiej 5
ORPAN - Ośrodek Rozpowszechniania Wydawnictw Naukowych PAN, pl. Marii C. Skłodowskiej 5

w Warszawie

Księgarnia prawno-ekonomiczna, ul. Żurawia 1a
Księgarnia im. St. Żeromskiego, al. Solidarności 119/121
d. ul. Świerczewskiego

we Wrocławiu

Klub Międzynarodowej Prasy i Książki - pl. Kościuszki 21/23

Ponadto - na bieżąco - kioski Ruchu przy miejskich i wojewódzkich urzędach administracji państwowej.

Uwaga:

Redakcja "Przeglądu Organizacji" prowadzi sprzedaż następujących broszur:

1. "Vademecum Akcjonariusza" - 12 tys. zł.
2. "Wycena przedsiębiorstw dla potrzeb własności pracowniczej" - 12 tys. zł.
3. "Plan finansowy w przedsiębiorstwie" - 18 tys. zł.
4. "Kredyty dla przedsiębiorczych" .. - 10 tys. zł.
5. "Prywatyzacja. Ile warto jest przedsiębiorstwo, w którym pracujesz?" - 10 tys. zł.
6. "Jak sporządzić biznes plan" - 40 tys. zł.

Powyższe ceny dotyczą zakupu do 20 szt. każdej pozycji. W przypadku zamówień ponad 20 szt. - obowiązują ceny hurtowe.

Organizacja i Kierownictwo

PRZEGŁĄD

CZASOPISM

ZAGRANICZNYCH



"Moderni rizeni"

Po co i jak prywatyzować?

JIRASEK J.: Procz, k czemu a jak privatizovat? *Moderni rizeni*, XI 1990. CZECHO-SŁOWACJA.

Artykuł omawia problemy prywatyzacji w Czeskiej i Słowackiej Republice Federalnej.

★

Ostatnio rozpowszechnił się pogląd, że prywatyzacja jest korzystna, a własność państwowa i społeczna są złymi formami własności. Nie jest to bezwzględna prawda: w wielu krajach nieźle prosperują przedsiębiorstwa państwowe lub społeczne. W sąsiedniej Austrii całymi latami splemano się na temat prywatyzacji upaństwowionych przedsiębiorstw przemysłowych i spory te trwają nadal. Jednakże austriacki przemysł państwowy ma się dobrze, przynosi zyski i jego prognozy na przyszłość są dobre.

W rozmowie z ekonomistami amerykańskimi padło pytanie: po co prywatyzować? W odpowiedzi usłysze-

liśmy, że powodów jest kilka, jednak najważniejszy z nich to "pragmatyczny sposób zapewnienia sobie gotówki" wtedy, gdy państwo nie może już wspierać przedsiębiorstw tak jak dawniej. Oni sami nie zalecają przeciwstawiania prywatyzacji państwu. Raczej należy "szukać takiego partnera w sektorze prywatnym", który będzie pomagał realizować politykę gospodarczą państwa.

Udział sektora państwowego i społecznego w gospodarce poszczególnych krajów jest bardzo różny. Najmniejszy w USA - 2%, w Wielkiej Brytanii z pierwotnych 20% udział ten zmniejszył się do 8%, jednakże w wielu krajach rozwijających się na sektor państwowy wciąż przypada 70-80% produkcji. W przechodzących obecnie na gospodarkę rynkową krajach Europy Środkowo-Wschodniej udział ten przewyższa 90%.

Kiedy państwo zaczyna mieć trudności i nie może już finansować sek-

torów, których utrzymaniem jest zainteresowane, zwykle zaczyna rozważać możliwość prywatyzacji. Oczekuje się, że prywatny właściciel zlikwiduje działalność, która dla przedsiębiorstwa nie jest konieczna, pozbędzie się związanych z nią wydatków, wybierze nowe, korzystniejsze kierunki rozwoju, zaangażuje zdolniejsze kierownictwo itp.

Podczas gdy państwo ma trudności w podejmowaniu decyzji, na przykład z powodów politycznych czy biurokracji - właściciel prywatny decyduje powodowany wyłącznie względami ekonomicznymi albo czyni tak w miarę swych możliwości i zdolności.

Nowy właściciel będzie wymagał określonego sposobu pracy, a kierowanie przejmą ludzie mający zaufanie właściciela. Jest to zrozumiałe dla opinii społecznej - to jest dopiero "świat realny".

Czego potrzeba, aby prywatyzacja

cja się powiodła? Przede wszystkim powinno się określić, w jakim celu podejmuje się prywatyzację. Specjaliści amerykańscy zalecają równoczesne postępowanie po trzech drogach:

- konieczne jest osłabnięcie poparcia społeczeństwa,
- państwo powinno poświęcić się prywatyzacji,
- odbywa się to przez przyjęcie określonej polityki gospodarczej.

Co z tego jest najważniejsze? Amerykanie odpowiadają: "Działanie państwa. Państwo musi się tej sprawie poświęcić. Bez tego nic się nie osiągnie.

Program prywatyzacji obejmuje diagnozę problemów, ocenę otoczenia gospodarczego, uzasadnienie zmian w prawodawstwie, rekonstrukcję zadłużenia i innych obciążeń, przedyskutowanie różnych możliwości - nic z tego nie wyjdzie bez zaangażowania państwa".

Jednak samo zaangażowanie państwa nie wystarczy. Trzeba przekonać społeczeństwo, że podejmuje się słuszne przedsięwzięcie. Wszystko musi być jawne, nic nie powinno się odbywać "za zamkniętymi drzwiami". Ludzie powinni widzieć, że jest to sprawa jawna i nie podejmuje się żadnego działania, z którego miałyby korzyść jakaś klika. Trzeba "grać zgodnie z regułami gry".

Z prywatyzacją wiąże się rynek kapitałowy. Czy powinien on wyprzedzać prywatyzację, czy postępować za nią? Eksperti amerykańscy twierdzą, że każdy wariant jest możliwy. W większości krajów podejmujących niedawno prywatyzację, najpierw odbywał się proces "odpaństwowiania" i prywatyzowania, a to dopiero stwarzało zapotrzebowanie na rynek kapitałowy. Można postąpić w odwrotnej kolejności, ale wówczas rynek kapitałowy będzie na początku ane-

miczny i nie będą mogli na nim działać od razu krajowi kapitaliści.

Od czego zacząć? Fachowcy amerykańscy zalecają zacząć "od czegoś mniejszego i niezbyt ważnego". Przy prywatyzacji popełnia się błędy i omyłki. Ważne jest, aby szybko dysponować przekonującymi przykładami i aby to, co nie powiedzie się od razu, nie spowodowało zbyt wielkich trudności.

Co trzeba zrobić przy prywatyzacji? Najpierw trzeba ocenić aktywa i pasywa. Ten, kto kupuje przedsiębiorstwo, nie zamierza mu "pomagać", ale chce pomnożyć swój własny majątek. Przedsiębiorstwa państwowe mają dług i kredyty długoterminowe, przestarzałe urządzenia, nadmierne zapasy w magazynach, zatrudniają wielu ludzi, którzy w rzeczywistości nie wiedzą, co robić, dysponują niesprawnym zapleczem badawczym i przestarzałą siecią zbytu. Te przeszkody stara się przede wszystkim usunąć prywatny właściciel.

Formy prywatyzacji mogą być różne, na przykład "pasywa za aktywa". Przedsiębiorstwo jest zadłużone i nowy właściciel zapłaci dług zyskując równocześnie udział w przedsiębiorstwie lub całe przedsiębiorstwo. Innymi słowy państwo sprzedaje swój majątek i dzięki temu pozbywa się zadłużenia. Wadą tej formy prywatyzacji jest dopływ gotówki, która nie ma pokrycia w towarach, co wzmaga inflację.

Drugim sposobem jest operacja "aktywa za pasywa" przeprowadzona jako "dług za inwestycje". W tym przypadku nowy właściciel nie przynosi gotówki, lecz inwestuje w produkcję. Nie powstaje "wolny pieniądz", który oddziaływałby inflacyjnie.

Istnieje wiele form prywatyzacji. Czasami wystarcza zawrzeć umowy na pewną działalność, zanim dojdzie do bezpośredniej prywatyzacji. Przedsiębiorcy prywatni podejmują dla przedsiębiorstwa państwowego działalność, która jest wtedy tańsza i skuteczniejsza

niż gdyby była wykonywana w ramach przedsiębiorstwa państwowego.

Mogą również powstawać przedsiębiorstwa mieszane z przenikaniem własności prywatnej i państwowej. W ten sposób osłaga się aktywizację charakterystyczną dla sektora prywatnego przy zachowaniu kontroli państwowej.

Przechodzenie przedsiębiorstwa państwowego w ręce prywatne może się odbyć w różny sposób, na przykład można pertraktować z petentem lub petentami lub po prostu ogłosić aukcję przedsiębiorstwa. Ostatni sposób jest szczególnie korzystny, ponieważ sprzedaż przedsiębiorstwa odbywa się pod kontrolą publiczną.

Państwo jest odpowiedzialne wobec "szarego człowieka" stojącego się akcjonariuszem. Przedsiębiorstwo nie zawsze będzie mogło od razu wypłacać dywidendy, zwłaszcza jeżeli konieczne będzie inwestowanie w modernizację programu produkcyjnego, w sieć zbytu itp. Ekonomisci amerykańscy podkreślają: "Zagadnienie to może być aktualne zwłaszcza w krajach Europy Środkowo-Wschodniej, gdzie żywe są iluzje szybkiego wzbogacenia się, karmione naiwnością i nieznajomością rzeczy. Nawet po prywatyzacji dopóki kapitalista nie opamięta produkcji, nie pozna rynku i nie zaoferuje niskich cen, dopóty nie będą spełnione oczekiwania akcjonariuszy czy właścicieli".

opr. Bohdan Kempłński



Abalkin L.: Przedsiębiorstwo: jego praca i rola w obnowieniu obywatelstwa. *Ekonomika i Żyżń*, 1991 nr 29. ZSRR

W warunkach kryzysu

Gospodarka w coraz większej mierze staje się zakładnikiem polityki i jak długo stan ten będzie trwał, sytuacja w społeczeństwie będzie niestabilna i podlegająca nieoczekiwanym zmianom. Tak będzie dopóty, dopóki polityka nie stanie się wyrazicielem interesów i żądań ekonomicznych.

obrotu towarowego. Uwzględniając jednak występujące tendencje - faktyczny wzrost dochodów pieniężnych ludności przekroczy zapewne przewidywaną wielkość 1,6 razy. Tego problemu nie może rozwiązać nawet nadzwyczajny budżet na drugie półrocze roku 1991.

Reforma cen przeprowadzona w końcu maja br. nie przyniosła efektu ekonomicznego. Wszystkie podwyżki cen detalicznych, które zamierzano częściowo kompensować, przekazano w całości ludności. W takim sys-

nowych struktur przedsiębiorczych powinno być domaganie się od rządu, od oficjalnych organów państwowych uporządkowania sfery finansowej i realizowania najsurowszej polityki finansowej w kraju. Może to okresowo spowodować utratę dochodów, przyczyni się do stabilizacji procesów makroekonomicznych, a bez niej nie istnieją szanse na sukces.

Drogi do stabilizacji nie należy poszukiwać w przeszłości, ale w przyszłości. Nie w tradycjach, nie w skutkach systemu administracyjno-naka-

"Ekonomika i Żyżń"

Przedsiębiorczość - jej natura i rola (cz. II)

W ciągu pierwszych pięciu miesięcy bieżącego roku nastąpił gwałtowny spadek produkcji i obrotów handlu zagranicznego. Przewidywany deficyt budżetowy całego kraju, łącznie z budżetami republik i budżetami lokalnymi określony był na 52,1 miliardów rubli. Występujące tendencje pozwalają przewidywać, że wielkość deficytu w końcu roku może 4 - 4,5 razy przekroczyć tę liczbę. A to już jest katastrofa.

Rządowa prognoza na 1991 r. określała sumę dochodów pieniężnych ludności na 710 miliardów rubli. Wielkość ta w przybliżeniu bilansowała się z ocenami wielkości produkcji towarów powszechnego użytku i detalicznego

temie żadne finansowe zastrzyki z Zachodu niczego nie są zdolne poprawić w gospodarce. Nie wystarczą na to nawet wszystkie finansowe zasoby Zachodu.

Jest jeszcze jeden, bardzo poważny przejaw kryzysu, a jego skutki będą długotrwałe.

To kryzys strukturalny, którego korzenie sięgają materialnych podstaw życia gospodarczego.

Świadczy o tym ciężka struktura gospodarki, a także ogólne zacofanie technologiczne i niska kultura techniczna.

Droga do stabilizacji

Wyjście z kryzysu wymaga długoletniej i ciężkiej pracy. Cuda się nie zdarzają. Potrzeba lat, a dla osiągnięcia wielkich celów - nawet dziesięcioleci. Pozycje wyjściowe to stabilizacja na poziomie makro, tworzenie klimatu dla rzeczywistej aktywności i przedsiębiorczości. Pierwszym żądaniem

zowego (jakkolwiek byśmy go nazywali), a w strukturach ekonomicznych dnia jutrzejszego, które są związane z przejściem do gospodarki rynkowej.

Próby osiągnięcia uzdrowienia finansowego i stabilizacji metodami nierynkowymi będą dławić środowisko przedsiębiorcze,

ponieważ dla niego właściwym polem działania jest rynek. I środowisko to może działać tylko w gospodarce rynkowej.

Narastający kryzys można przezwyciężyć jedynie przeciwstawną falą. Powinniśmy więc stworzyć silną, przeciwstawną falę przedsiębiorczej aktywności.

Jeśli jednak udział sektora przedsiębiorczego jest niewielki, to nawet przy pomyślnych rezultatach (wzrost wielkości produkcji, podniesienie efektywności i jakości produkcji, zysków) nie będzie on w stanie przezwyciężyć masy inercyjnych procesów. Jednakże rozszerzenie tego sektora zapewni



*"Zeitschrift Führung + Organisation"***Perspektywy strategiczne w zarządzaniu**

Kleb R.H., Walther H.P., Barzen D.: *Strategische Perspektiven im Topmanagement. Zeitschrift Führung + Organisation*, X-XII 1990, nr 6. RFN.

Obawy, że narastający nadmiar informacji będzie negatywnie wpływał

na jakość rozstrzygnięć w zarządzaniu, są uzasadnione. Powiększająca się liczba informacji wewnętrznych i zewnętrznych wymaga więc ich zagęszczenia i odpowiedniego przygotowania dla podjęcia decyzji.

Podział zainteresowań strategicznych na rynku

W procesie planowania rozwoju przedsiębiorstwa należy zdefiniować i podzielić zakresy strategicznych zain-

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ

siłę i moc przeciwnostawnej fall i będzie w stanie przewyciężyć kryzys. Wypełnienie tych zadań wymaga jednak poważnego wsparcia.

Obecnie przed władzą wykonawczą stoją dwa zadania:

zapewnienie w najbliższym czasie stabilizacji gospodarki i planowe przygotowanie przejścia do gospodarki rynkowej.

Rada Ministrów niewątpliwie będzie dążyć do rozwiązania pierwszego zadania, ponieważ stabilizacja ma priorytetowe znaczenie dla społeczeństwa i będzie świadczyć o możliwościach rządu opanowania sytuacji.

W związku z tym należy utworzyć strukturę, dla których zadaniem priorytetowym będzie zadanie drugie. Autor wyraża przekonanie, że utworzenie na społecznych zasadach rady rozwoju przedsiębiorczości przy prezydencie ZSRR mogłoby dać gwarancję wprowadzenia realnych, kontrolowanych przez państwo przekształceń rynkowych.

Zagadnienie wsparcia przedsiębiorczości ma wiele aspektów. Nie wydaje się słuszne przyznawanie jakichkolwiek specjalnych ulg wybranym sektorom gospodarki, ponieważ ulgi dla jednych to uszczerbek dla innych, stworzenie warunków nierównomierniej konkurencji. Wszystkim sektorom trzeba zapewnić jednakowe możliwości; jeżeli na przykład społeczeństwo jest zainteresowane technicznym udoskonaleniem produkcji, odnowieniem podstawowych funduszy, to należy zwolnić z podatków

zysk przeznaczony na te konkretne cele.

Autorytet i etyka

Usytuowanie i autorytet działalności przedsiębiorczej są w zdecydowanym stopniu określane dominującą w społeczeństwie kulturą ekonomiczną. Tendencje do równania wszystkich, zawiść o cudzy sukces, nadzieja na rozwiązanie własnych problemów na koszt państwa, wywodząca się stąd uniżoność przed urzędnikami, a jednocześnie nienawiść do nich - sięgają swoimi korzeniami w stuletnią tradycję. I stanowi to określony typ kultury ekonomicznej.

Bez jego przełamania, bez ukształtowania szacunku dla każdej formy własności i dla sukcesu gospodarczego jako szczególnej wartości społecznej, bez przewyciężenia poglądów domagających się równości i paternalistycznego państwa - nie zdołamy zapewnić koniecznego wsparcia społecznego dla przedsiębiorczości.

Ludzie z inicjatywą i przedsiębiorczy będą zawsze podejrzewani, traktowani jako wrogowie ludu pracującego.

Skala i złożoność problemu wymaga opracowania programu kształtowania współczesnej kultury ekonomicznej. Wszystkie struktury związane z przedsiębiorczością powinny wspierać kształtowanie nowej kultury ekonomicznej. Autorytet przedsiębiorczości jest określany w znacznym stopniu

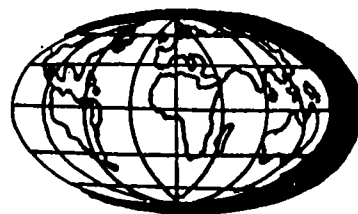
skalą jego pożytecznej działalności.

Etyka przedsiębiorczości opiera się na uczciwości, dotrzymywaniu słowa i zawartej umowy, na poszanowaniu praw i narodowych tradycji, na umiejętności i gotowości doprowadzenia do końca każdej zaczętej sprawy.

Trzeba głośno i otwarcie mówić o wysokich wartościach moralnych etyki przedsiębiorczości, zademonstrować gotowość usunięcia z tego środowiska każdego, kto wszedł na drogę kłamstwa, kradzieży i spekulacji, na drogę nieuczciwych zysków i konkurencji sprzecznej z prawem.

Wzajemne oddziaływanie społeczeństwa i środowiska przedsiębiorczego wiąże się z jego zdolnością do działań stabilizacyjnych. Nie mniej ważne jest utworzenie mechanizmu partnerstwa społecznego, w którym ludzie przedsiębiorczy powinni stać się samodzielną, trzecią siłą na równi z rządem i profesjonalnymi zjednoczeniami robotników. Stworzenie takiego mechanizmu to załączek sukcesu.

opr. Jerzy Drewnowski





interesowań. Przez strategiczny zakres zainteresowań należy rozumieć połączenie kombinacji wyrobów i rynków o wspólnych cechach w celu wytyczenia zakresu działania przedsiębiorstwa. Powinien on być określany zgodnie z kryteriami rynkowymi, a nie według wewnętrznych kryteriów organizacyjnych. Tego rodzaju strukturyzacja pomaga w badaniach złożoności rynku. Wyniki badań należy sprawdzić i w razie potrzeby skorygować. Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa powinna być utrzymywana w płynnej równowadze i zmieniana tylko stopniowo, aby dostosowywać się do zachodzących zmian.

Wielość metod w procesie planowania

Na temat metod planowania strategicznego już od lat sledemdziesiątych dyktowane są różne koncepcje. Ogólnie uważa się, że istniejące metody planowania są niewystarczające. W procesie opracowania strategii należy uwzględnić nie tylko aspekty fachowo-rzeczowe lecz także społeczne, psychiczne i organizacyjne. Niepewności wynikające ze skomplikowanego rozwoju środowiska zewnętrznego można zmniejszyć przez zastosowanie różnych metod; przyjęcie wielu perspektyw zmusza do rozważań z różnych punktów widzenia.

Strategie pozbywania się i wzrostu

Podstawowym celem większości przedsiębiorstw jest uzyskanie możliwie wysokiego wzrostu sprzedaży, zwłaszcza na malejących i będących w stagnacji rynkach, gdzie występuje coraz ostrzejsza konkurencja i walki cenowe. Nie mniejsze znaczenie ma uwolnienie strategicznych jednostek organizacyjnych i linii produkcyjnych od wyrobów, które stały się balastem. Są to wyroby i artykuły, względnie rynki i klienci, których koszty realizacji zamówień są wyższe niż osiągane dochody. Bezpośredni związek między strategiami pozbywania się i wzrostu

tu dotychczas uwzględniany był tylko w strategiach normatywnych analiz portfelowych. Stosowana do tego macierz wyrobów-rynków Ansoffa ukierunkowana była wyłącznie na rynki o perspektywach wzrostu.

Strategie w zakresie konkurencji i technologii

Centralnym zadaniem strategicznego kierowania przedsiębiorstwem są korzyści konkurencyjne na rynkach zbytu. Samo dostosowanie oferty do potrzeb i życzeń klientów nie gwarantuje jeszcze sukcesu na rynku. O sukcesie decydują wyniki współzawodnictwa. Wszystkie przedsiębiorstwa uwzględniają konieczność zapewnienia jakości wyrobu. Należy jednak zbadać, czy z jakości oferowanych wyrobów wynikają wyraźne korzyści konkurencyjne. Konwencjonalny marketing również uwzględniał konkurencję. Nowe podejście polega na postawieniu współzawodnictwa w centrum rozważań i zapewnieniu przez strategię marketingu średnio- i długookresowych korzyści. Skupiając uwagę na konkurentach należy dążyć do zaspokajania potrzeb klientów.

Wzrasta również znaczenie integracji aspektów technologicznych i rynkowych w osłanianiu trwałych korzyści ze współzawodnictwa. Rysunek nr 1 przedstawia przykład systemu portfelowego, w którym zostały zintegrowane aspekty technologiczne i rynkowe. Na każdy portfel przedsiębiorstwo ma większy lub mniejszy wpływ. Aby ocenić technologię procesu produkcyjnego pod względem poprawy jakości wyrobów, należy opracować kryteria oceny każdego portfela. Podstawowe znaczenie ma proces zagęszczania informacji. Po skumulowaniu czterech różnych portfeli w jeden - można wyprowadzić założenia rozwoju strategii dotyczącej technologii i współzawodnictwa. Strategie współzawodnictwa służą do wzmocnienia przyszłych zalet jednostek strategicznych.

W zakresie współzawodnictwa i współpracy można wyróżnić dwie formy strategii:

- postępowanie oparte na współzawodnictwie (strategie utwierdzania się na rynku),
- postępowanie oparte na współpracy (porozumienia, koordynacja, kooperacja, koncentracja).

Konkurenci nie zawsze są zagrożeniem, mogą również przynosić

korzyści strategiczne. Mogą oni przyczyniać się do rozwoju rynku, pobudzać motywację, udzielać pomocy przy zwalczaniu nowych konkurentów, zmniejszać ryzyko, poprawiać pozycję przetargową wobec urzędów państwowych, zapewniać ochronę cenową, obsługiwać mniej atrakcyjne segmenty, absorbować wahania popytu lub udzielać innej pomocy. Z niektórymi konkurentami należy włączyć, z innymi nie, lecz nie oznacza to rezygnacji ze współzawodnictwa. Z reguły przedsiębiorstwo zdolne jest do postępowania opartego na współpracy wówczas, gdy samo nie widzi możliwości utrzymania się na rynku.

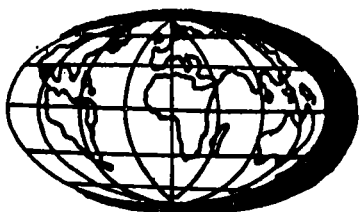
Według Portera, do uzyskania korzyści konkurencyjnych przyczynia się dogodna sytuacja pod względem kosztów oraz zróżnicowanie lub przywództwo pod względem jakości.

Tym dwóm podstawowym warunkom towarzyszy wiele mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa. Dąży się do ponoszenia kosztów niższych niż w firmach konkurencyjnych, aby osiągnąć korzyści dzięki obniżeniu cen. Zagrożenia konkurencyjne wynikają w takiej sytuacji z napływu nowych konkurentów, którzy oferują towar po cenach atrakcyjnych, przeciwdziałania dużych, silnych finansowo firm, pomysłów konkurentów w podaży, wzrostu kosztów surowców i materiałów.

Strategia przywództwa pod względem jakości polega na zapewnieniu wyższej jakości i bezpieczeństwa wyrobów i może być realizowana w zasadzie przez przedsiębiorstwa o znacznym potencjale badawczo-rozwojowym i marketingowym. Podstawowe niebezpieczeństwo polega na wchodzeniu na rynek firm-naśladowców, które uzyskują pewne korzyści dzięki szczególnym właściwościom swoich wyrobów, obsługi lub wyglądu towarów. W obu przypadkach nie można rezygnować z obniżania kosztów i osłaniania korzyści wynikających z doświadczenia. Większa elastyczność naśladowców stwarza zagrożenia dla dużych przedsiębiorstw.

Strategie pokrycia rynku

Porter różnicuje typy zachowań według stopnia pokrycia rynku. W przypadku strategii koncentracji na luce



rynkowej chodzi o uzyskanie korzyści w wyniku dostosowania działalności do specyficznych segmentów rynku. Korzyści wzrastają na skutek zróżnicowania wyrobów lub obniżania kosztów (efekty racjonalizacyjne). Nadają się do tego małe i średnie przedsiębiorstwa. Ryzyko polega na możliwości wchodzenia również dużych przedsiębiorstw w okres stagnacji oraz ukierunkowanej specjalizacji innych przedsiębiorstw. Należy dokładnie różnicować klientów i docelowe rynki.

Strategie różnicowania rynków

Przez pojęcie różnicowania rynków należy rozumieć podział rynku na jednolite segmenty klientów, do których można łatwiej docierać dobranymi programami marketingu. W ramach różnicowania rynku należy rozróżnić dwa obszary problemowe:

- wydzielenie i opis segmentów popytu dotyczącego jednego zakresu działalności (rozpoznanie rynku),
- specyficzne dla segmentu zastosowanie środków marketingu (opracowanie rynku).

Chodzi o tworzenie możliwie jednolitych segmentów popytu, które mogą być zróżnicowane między sobą.

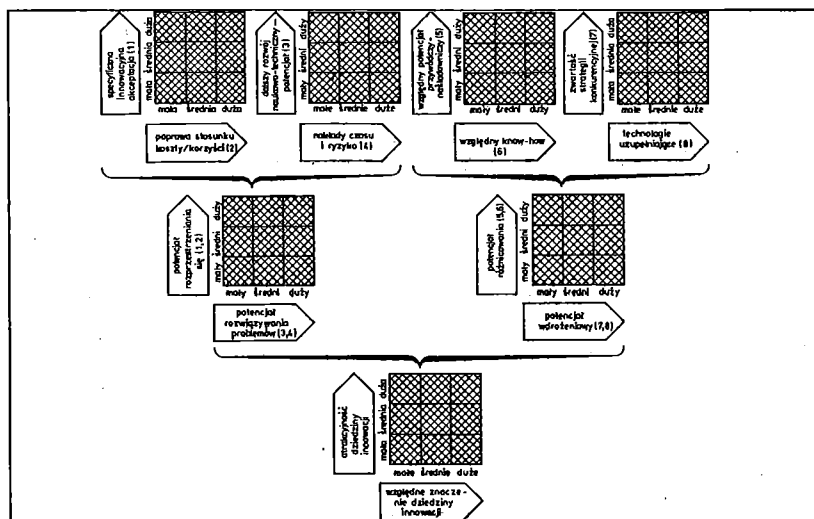
Przy ocenie kryteriów segmentacji należy uwzględnić:

- odpowiedniość kryteriów do sposobów zakupu przez poszczególne grupy,
- znaczenie kryteriów w celowym, zróżnicowanym zastosowaniu środków marketingu,
- bezpośrednia lub przynajmniej pośrednia możliwość dostępu do wydzielonych segmentów,
- możliwość zastosowania kryteriów w metodach badania rynków,
- aktualność kryteriów przez dłuższy czas,
- opłacalność opracowania segmentów rynku utworzonych na podstawie tych kryteriów.

Metody i modele określania segmentów natrafiają na granice koncepcyjne (problemy wyjaśniania i prognozowania postępowania ludzkiego) i techniczne (np. problemy pozyskiwania danych).

Model kwalifikacji wyrobów

Oprócz właściwości wyrobów podstawowe znaczenie ma: kwalifikacja odbiorców i realnych wyrobów (konkretnych) oraz ich wzajemne usytuowanie. Przyjmuje się następu-



jące założenia:

- im bardziej wyroby mają zbliżone właściwości, tym silniej ze sobą konkurują;
- im doskonalszy jest wyrób i im gorsze są pozostałe wyroby, tym większe jest prawdopodobieństwo jego zakupu;
- odbiorców mających jednakową opinię o wyrobie można zakwalifikować do określonego segmentu rynku; tereny z odbiorcami lecz bez konkretnych wyrobów to luki rynkowe. Potencjalnych odbiorców w niszy rynkowej można podzielić na tych, którzy będą kupować zaoferowane wyroby i tych, którzy z zakupu zrezygnują.

Kierunki kwalifikacji wyrobów

W zasadzie występują dwa strategiczne kierunki kwalifikacji wyrobów:

- zmiana poglądów na popyt,
- zmiana kwalifikacji rzeczywistej sytuacji wyrobów zgodnie z ideałem wymagań określonego segmentu (za pomocą przedsięwzięć dotyczących wyrobu, cen, dystrybucji).

Należy uwzględniać konsekwencje ekonomiczne związane ze zmianą sytuacji wyrobów: obroty, koszty, zysk. Własne wyroby można dostosować do wyrobów konkurencyjnych (strategia imitacji) lub w jakiś sposób wyróżniać (strategia oryginalności). Strategie oryginalności zmierną do zaspokojenia potrzeb klientów, których wysokich wymagań nie zaspokajają wyroby konkurencyjne. Przez koncentrację na lukach rynkowych próbuje się uniknąć konkurencji. Rozstrzyga zawsze potencjał popytu. Strategia imitacji stosowana jest wtedy, gdy rynek jest opanowany przez wyroby konkurencyjne, lecz ze względu na swoją

wielkość ma wystarczający potencjał zbytu, a przedsiębiorstwo może mieć niższe koszty i większą elastyczność. Strategia wprowadzania wielu wyrobów (dywersyfikacja) usiłuje zaspokoić zróżnicowane wymagania różnych grup klientów.

Cele i zamierzenia dotyczące wyrobów wprowadzanych na rynek:

- wynajdywanie luk rynkowych,
- lepsze zaspokojenie potrzeb klientów,
- uzyskanie korzyści konkurencyjnych,
- uniknięcie zmniejszenia sprzedaży jednych wyrobów w związku ze wzrostem sprzedaży i cen innych,
- ocena nowych wyrobów wprowadzanych przez konkurencję i przeciwdziałanie,
- ocena własnych wprowadzonych wyrobów w porównaniu z wyrobami wprowadzanymi przez konkurentów,
- celowe wprowadzanie na rynek nowych wyrobów,
- sprecyzowanie docelowych grup wyrobów wprowadzanych (ewentualnie zmiana struktury asortymentowej),
- uzasadniona prognoza (specyficznego pod względem segmentów) rozwoju rynku,
- ukierunkowane wykorzystanie narzędzi marketingu,
- zwiększenie stopnia osiągnięcia celów ekonomicznych (wzrost zysków, obrotów itp.).

opr. Władysław Straszyski



*"Zeitschrift Führung + Organisation"***Inteligencja przedsiębiorstwa**

Hozner T., Bloemer R.: *UnternehmensIntelligenz Zeitschrift Führung + Organisation*, III-IV 1991. RFN

"Inteligencja przedsiębiorstwa", podobnie jak inteligencja człowieka, ma ogromny wpływ na możliwości osiągania sukcesów. Od inteligencji przedsiębiorstwa (corporate intelligence) zależy jego zdolność do uzyski-

wość procesów zarządzania albo jako organizm (system inteligentny). Analizując przedsiębiorstwo jako całość procesów zarządzania, wyróżnia się cztery sfery tego procesu:

- zarządzanie kapitałem,
- zarządzanie technologią,
- zarządzanie zasobami ludzkimi,
- zarządzanie informacjami.

Obecnie coraz większego znaczenia nabiera zarządzanie zasobami

• Inteligencja informacji to zdolność do szybkiego uzyskiwania właściwych informacji, magazynowania ich, przetwarzania, dzielenia, a także kształtowania tych procesów w sposób planowy.

• Inteligencja technologiczna wyraża się nabywaniem i wykorzystywaniem właściwych technologii oraz optymalnego planowania w tej dziedzinie.

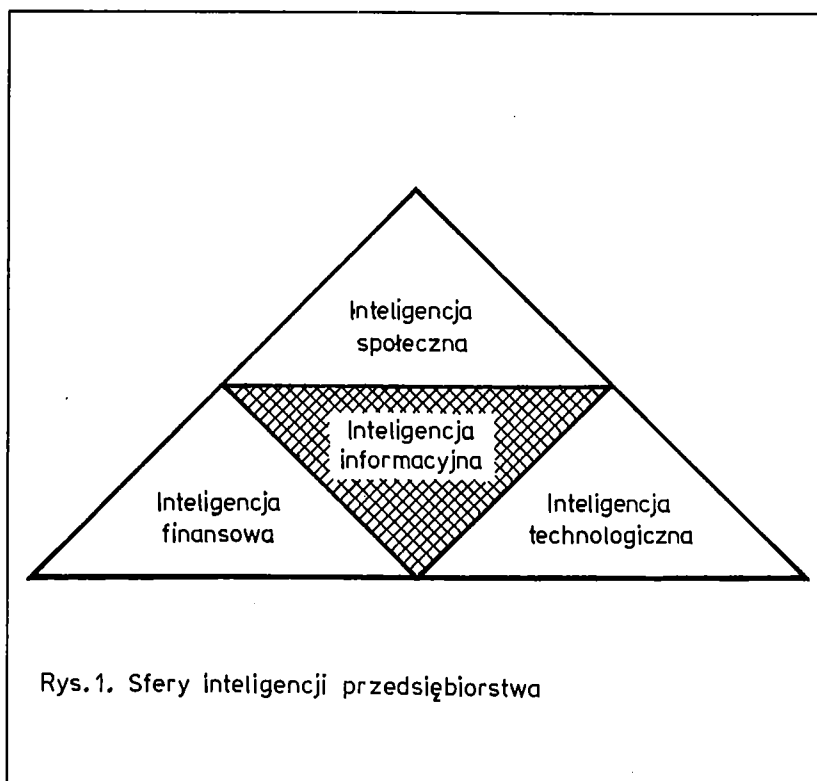
• Inteligencja finansowa przejawia się zarządzaniem środkami finansowymi i wydatkami inwestycyjnymi w sposób dostosowany do obecnej sytuacji oraz skierowany na przyszłość.

• Inteligencja społeczna to planowanie, strukturyzacja i wykorzystanie czynnika pracy i stosunków przedsiębiorstwa zgodnie z systemem społecznym otoczenia.

Jako przykład wysokiej inteligencji informacyjnej może służyć firma Levi Strauss. Firma ta w 1985 r. wprowadziła szeroki system informacyjny (tzw. Levi Link), wykorzystując EDI (Electronic Data Interchange). System Levi Link umożliwia doskonały obieg informacji w przedsiębiorstwie (centrala, produkcja, marketing itp.) i pracujących dla niej placówek handlowych we wszystkich dziedzinach. Dało to wiele korzyści, np. polepszenie obsługi klientów, doskonały zbył towarów dostarczanych we właściwym czasie, podwyższenie obrotów, zmniejszenie kosztów inwentaryzacji, szybszą realizację zamówień i optymalny sposób magazynowania.

Pojmowanie przedsiębiorstwa jako organizmu (inteligentnego systemu) daje nowe spojrzenie na przedsiębiorstwo. Działania można wówczas podzielić na akcje krótkookresowe, średniookresowe i długookresowe. Ujawniają się wówczas trzy płaszczyzny czynników inteligencji warunkujących sukces przedsiębiorstwa, a mianowicie: sposób wykorzystania możliwości, umiejętność kombinacji i umiejętność rozwoju.

Sposób wykorzystania zawiera takie czynniki jak szybkość, konsekwencja, nabywanie, wykorzystywanie możliwości, kontrola. Realizacja za-



Rys.1. Sfery inteligencji przedsiębiorstwa

wania stałych sukcesów zwłaszcza w warunkach ciągłych zmian w otoczeniu. O inteligencji przedsiębiorstwa można mówić rozpatrując je jako ca-

ludzkimi, większe znaczenie ma tylko zarządzanie informacjami. Zarządzanie informacjami jest podstawą wszystkich pozostałych sfer, którymi można zarządzać tylko posiadając o każdej z nich dostateczne informacje.

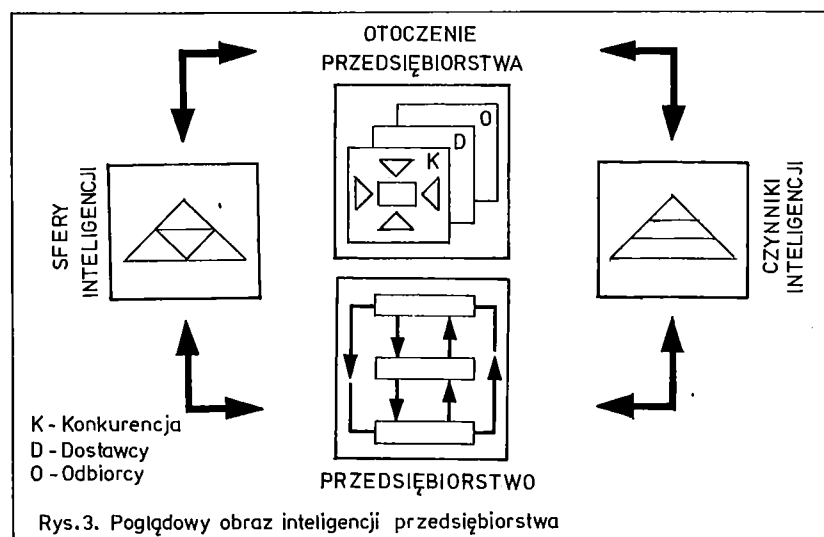
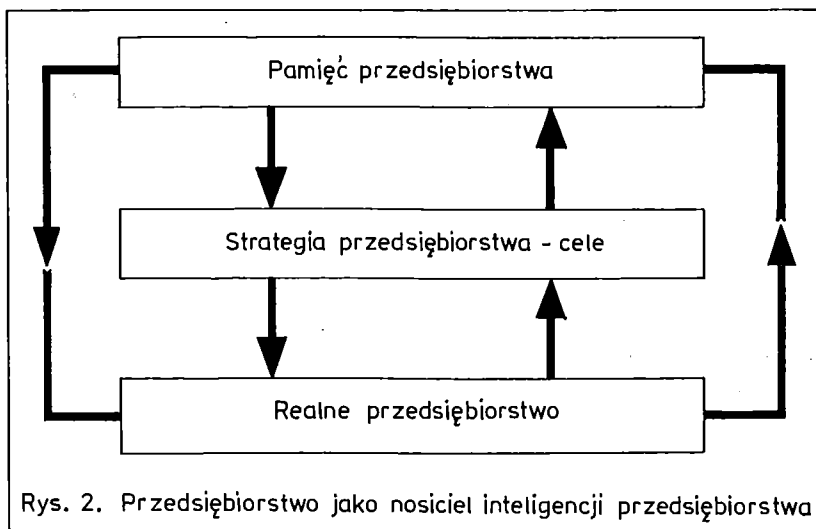
Przenosząc strukturę sfer przedsiębiorstwa na koncepcję inteligencji przedsiębiorstwa, uzyskuje się diagram elementów inteligencji przedsiębiorstwa: jest to inteligencja informacyjna, społeczna, technologiczna i finansowa (patrz rys.1)



dań zależna jest od zdolności przedsiębiorstwa do konsekwentnego działania. Czynniki szybkości ujawnia się w szybkości realizacji. "Nabywanie" oznacza zdobywanie właściwych zasobów we wszystkich zakresach, ich najlepsze wykorzystanie oraz właściwe stosowanie kontroli, tj. badanie zgodności realizacji z zadaniami.

Kombinacja obejmuje także czynniki, jak umiejętność koncentrowania się na określonych problemach, elastyczność, transfer decyzji. Wszystko to decyduje o możliwościach właściwego sposobu działania, dostosowania do nowych sytuacji.

Rozwój to pojęcie nieco abstrakcyjne. Zawiera ono także czynniki, jak



umiejętność przewidywania, kreatywność i rozwijanie koncepcji. Jako przykład kreatywnego przedsiębiorstwa można podać firmę W.L.Gore-Associates Inc. Przedsiębiorstwo to swój długotrwały sukces zawdzięcza w dużej mierze wynagradzaniu kreatywności pracowników i stworzeniu atmosfery sprzyjającej rozwojowi kreatywności. Przyniosło to ponad tysiąc pomysłów nowych produktów oraz systematyczne i stałe starania o zdobycie nowych rynków dla firmy (zakres: tekstyla, uszczelki przemysłowe, technika medyczna).

W jaki sposób inteligencję przedsiębiorstwa można przekształcić w inteligentne postępowanie, a co za tym idzie, stały sukces przedsiębiorstwa. Nosicielem tej inteligencji jest samo przedsiębiorstwo, w którym należy wyodrębnić trzy bloki strukturalne:

- przeszłość przedsiębiorstwa (pamięć),
- teraźniejszość firmy (realla),
- cele-przyszłość przedsiębiorstwa

(strategia).

Dla wyjaśnienia znaczenia pojęcia "nosiciel inteligencji" można podać przykład firmy Jacob Suchard. Jacob Suchard widział swoją firmę jako "przedsiębiorstwo szwajcarskie, produkujące, innowacyjne, nastawione na rozwój". Z przeszłości firmy należało rozwinąć strategię rozwoju. "Chcemy, aby nasze produkty przodowały na wszystkich rynkach pod względem jakości i ilości".

Aby ten cel zrealizować trzeba było zdobyć nową wiedzę i konsekwentnie wykorzystywać posiadane know-how. Wiedzę zdobytą m.in. przez łączenie się z firmami lub nabywanie innych firm (van Houten, Bendsorp, Chat Noir itp.). Know-how dotyczące czekolady w tabliczkach przeniesiono na te części rynków, w których istniały jeszcze luki. Zastosowano analizę rynków i ich zapotrzebowania, co doprowadziło do kontaktów między otoczeniem przedsiębiorstwa i przedsiębiorstwem jako nosicielem inteligencji. Wykorzystując istniejący już od dawna prestiż

marki Milka wprowadzono nowe produkty. Zdecydował o tym czynnik inteligencji - kreatywność. Uzupełniającym czynnikiem stała się właściwa strategia - "chcemy być przedsiębiorstwem przedsiębiorców" - a więc interakcja między przedsiębiorstwem jako nosicielem inteligencji a sferą "inteligencji społecznej". Wysoką inteligencję społeczną uzyskano przez maksymalny rozwój odpowiedzialności, inicjatywy oraz przeniesienia na pracowników prawa do podejmowania decyzji.

Wszystko to sprawiło, że przy obecnej wysokiej stagnacji na rynku produktów czekolady, firma Jacob Suchard osiąga rocznie 8% zwrotu sprzedaży (dotyczy to trzech lat), przy czym przedsiębiorstwo podnosi jakość produktu.

Firmę przejął niedawno Klaus Jacobs, który musiał się borykać z trudnościami finansowymi wynikłymi z konieczności spłaty rodzeństwa za przejęcie części. W ramach strategii umiędzynarodowienia firmy nabył on m.in. amerykański koncern. Czas pokaże, w jakim stopniu posiadający większość akcji Phillip Morris potrafił wykorzystać potencjał inteligencji firmy Jacobs Suchard, w celu zmniejszenia deficytów na rynku amerykańskim.

opr. J. Przystaszewska



"Moderni rizeni"

Jakich Tomasz Bata dobierał współpracowników?

RUFERT S.: Jaké spolupracovníky si vybíral Tomáš Bata? *Moderni rizeni*, V 1991. CZECHO-SŁOWACJA.

Nasze przedsiębiorstwa tworzą nową koncepcję polityki personalnej i socjalnej, szukając przy tym często wzorów w przedsiębiorstwach z przeszłości naszych przodujących przedsiębiorstw, takich jak Skoda Pilzno, Zbrojowka Brno, CKD Praha i inne. Swobodną drogą poszła w stosunkowo krótkim czasie również firma Bata w Zlinie.

Polityka personalna i socjalna tej firmy rozwija się wraz z rosnącymi zadaniami produkcyjnymi i z wysiłkiem o systematyczny wzrost efektywności pracy i stworzenie optymalnych warunków pracownikom, którzy w pierwszych latach istnienia fabryki przychodzili z najbliższych okolic Zlina, z biednych górskich wsi dających swym mieszkańcom za ciężką pracę tylko bardzo skromne utrzymanie. Później przyjeżdżali do Zlina młodzi ludzie z całej republiki, a pod koniec również z zagranicy. Podstawowe elementy, charakter i cele personalnej i socjalnej

pracy ustalił w latach rozruchu firmy sam Tomasz Bata.

W przedsiębiorstwach czecho-słowackich w okresie ostatnich czterdziestu lat deformowano pracę kadrową, personalną i socjalną posługując się kryteriami politycznymi i klasowymi. Większość działów personalnych i kadrowych przedsiębiorstw wytwarzała wokół siebie atmosferę lęku, polityki gabinetowej i braku zaufania. Znaczna izolacja gospodarki od świata doprowadziła do zacofania technicznego, ekonomicznego i socjalnego, nie odczuwało się też wpływu międzynarodowych stosunków gospodarczych, które rozwinęły się w świecie po drugiej wojnie światowej. Również przygotowanie młodzieży do zawodu i podwyższanie kwalifikacji pracowników nie brało pod uwagę nowoczesnych tendencji rozwojowych.

Atmosfera aktywnej współpracy

Tomasz Bata poznał u swego ojca wytwarzanie obuwia i jego sprzedaż. Sam był uzdolnionym organizatorem i zmodernizował produkcję wprowadzając maszyny wytwarzające obuwie. Mając ambicję stałego rozszerzania produkcji doceniał znaczenie siły roboczej dla rozwoju produkcji, jednak nie jakiegokolwiek siły roboczej, ale załogi zainteresowanej nie tylko zwiększaniem produkcji, lecz także podwyższaniem jakości wyrobów, oszczędnością i lepszym wykorzystywaniem surowców, półproduktów,

energii itp.

Ważnym elementem zharmonizowania interesów kierownictwa fabryki i zatrudnionych w niej pracowników było wytworzenie atmosfery wzajemnej, aktywnej współpracy. Dlatego też Tomasz Bata nigdy nie zajmował pozycji właściciela, który zatrudnia podporządkowanych sobie robotników czy urzędników, lecz wszystkich traktował jak współpracowników. Podkreślał zasadę partnerstwa na podstawie wspólnych interesów i powszechnej zgody. Chodziło mu o wytworzenie stosunku wzajemnej współpracy przy spełnianiu wspólnych zadań tak, aby jak najlepiej służyć odbiorcom wyrobów lub klientom korzystającym z usług.

Od swoich pracowników firma wymagała:

- wierności,
 - wydajności,
 - dokładności w pracy i punktualności,
 - podwyższania swoich kwalifikacji,
 - powiększania majątku osobistego.
- Firma swym pracownikom zapewniała:
- pewność jutra,
 - doskonałe narzędzia pracy,
 - zdrowe środowisko pracy,
 - warunki do wykazania się wysoką wydajnością,
 - możliwość stałego awansowania,
 - okazję do zdobycia majątku,
 - zdrowe środowisko w miejscu zamieszkania.

Firma Bata nie zabiegała o współpracę ludzi, którzy nie spełniali sta-



wianych im wymagań.

Współpraca między kierownictwem firmy a pracownikami stale się rozwijała. Pojęcie "współpracownik" uległo rozszerzeniu na "współprzedsiębiorca", ponieważ pracownicy więcej dawali swej firmie niż wynosiło ich wynagrodzenie. Część płacy była przeznaczana na dalszy rozwój i modernizację firmy oraz na wytworzenie rezerw. To partnerstwo i współprzedsiębiorczość ujawniły się szczególnie w okresie kryzysowego 1922 roku. Wówczas bowiem robotnicy i urzędnicy zgodzili się pracować za wynagrodzenie o 40-60% niższe, aby pomóc wyprowadzić zakład z trudnej sytuacji. Dzięki zmniejszeniu wynagrodzenia firma mogła obniżyć ceny towarów i opłaty za usługi w swych pracowniach w przybliżeniu o 50%.

Po obniżeniu cen wyrobów firma Bata wyprzedzała nadmierne zapasy i stworzyła podstawy finansowe do dalszej produkcji, którą szybko powołała sobie poprzednie straty.

Nowa orientacja w świadomości i postępowaniu ludzi

Przez cały okres swego istnienia firma Bata w Zlinie poświęcała nadzwyczajną uwagę nie tylko temu, aby pracownicy oswolili się i doskonalili technologię i metody pracy. Wytwarzała w nich także świadomość wzajemnej współpracy z przedsiębiorstwem we wspólnym interesie oraz uczyła zmiany stylu życia. Zwłaszcza w okresie masowego naboru pracowników ze wsi starano się przystosować ich do życia w środowisku miejskim, wdrażać ich do higieny nie tylko przy pracy, ale w ciągu całego dnia. Uczono ich, jak dzielić płacę na opłatę za mieszkanie i wyżywienie, także na kulturę, wypoczynek i samokształcenie, jak celowo i estetycznie urządzić sobie mieszkanie, jak wykorzystywać czas wolny od pracy itp. Rzecz nie ograniczała się tylko do wskazówek i pouczeń. Kierownictwo przedsiębiorstwa dbało o stały rozwój działalności kulturalnej, socjalnej i sportowej, budowano mieszkania, domki rodzinne, sklepy, szkoły, wybudowano nowoczesny szpital, zapewniono dojazd do pracy i z powrotem. To wszystko sprzyjało stosunkowo szybkiej integracji pracowników i stworzenia nowoczesnie rozumianej wspólnoty miasta Zlina.

Aktywność i współzawodnictwo pracowników

Tomasz Bata był w pełni świadomy, że rozwój przedsiębiorstwa i jego długotrwałe powodzenie mogą zapewnić tylko pracownicy aktywni, zdolni do inicjatywy i współzawodnictwa. Jako element współzawodnictwa traktowano szybką adaptację pracowników do zmian technicznych, technologicznych, organizacyjnych, ekonomicznych i społecznych.

Ważnym kryterium przy przyjmowaniu pracowników była ich zdolność do wykonywania trudniejszych prac i do awansowania na wyższe stanowiska. Ludziom zdolnym i wytrwałym otwarto drogę do najwyższych stanowisk w kierownictwie firmy. Funkcje kierownicze z zasady nie były obsadzone ludźmi z zewnątrz. Pracownicy osiągnęli je własną pracą, samokształceniem, zdolnościami. Absolwenci szkół średnich i wyższych przyjęci do pracy przechodzili praktykę produkcyjną, aby wiedzeli czego w przyszłości będą dotyczyć ich decyzje.

Ludzie, którzy nie mieli ambicji awansowania, nie mieli szans na utrzymanie się w przedsiębiorstwie. Każdy nowy pracownik zobowiązywał się do poświęcania co najmniej połowy swego czasu wolnego na doskonalenie i samokształcenie. Oczekiwano od pracowników stałego utrzymywania się w dobrej kondycji fizycznej i psychicznej, uczenia się, polepszenia swej pracy.

Świadomość celu, silna wola i twórczość

Tomasz Bata umiał sobie i swoim współpracownikom stawiać bardzo ambitne cele i starał się o to, aby ich urzeczywistnienie pracownicy uznali za swą własną sprawę. Jako przykład można przytoczyć hasła: "Obujemy cały świat w tanie obuwie." "Budujcie wielkie dzieła, które wam gwarantuje najlepsze życie i daje okazję pracy dla rozszerzenia dobrego imienia naszej ojczyzny."

"Wirtschaft + Produktivität"

Masz niskie ciśnienie?

- przeczytaj!

Niedriger Blutdruck - trotzdem kann man Erfolg haben. "Wirtschaft + Produktivität", VI 1990. RFN

Ludzie z niskim ciśnieniem nie są ani mniej ambitni, ani nie odnoszą mniej sukcesów niż ci, którzy mają wysokie ciśnienie. Jednak osobom z niskim ciśnieniem "wszystko przychodzi bardzo trudno" - stwierdził lekarz a zarazem psycholog z Instytutu Psychologii Medycznej Uniwersytetu w Monachium, dr Peter Schwab. Obecnie kieruje on pracami nad stwierdzeniem przyczyn i możliwości leczenia niskiego ciśnienia, na co cierpi więcej kobiet niż mężczyzn.

Dotychczasowe badania wykazały, że u większości ludzi z niskim ciśnieniem nie stwierdza się żadnych schorzeń organicznych, które mogłyby być przyczyną obniżonego ciśnienia. Ludzie ci mają jednak mniej chęci osiągnięcia sukcesów i ogólnie przyjmują bierną postawę.

Jako przeciwdziałanie dr Schwab proponuje pewien rodzaj "psychicznego treningu": niskociśnieniowiec nie powinien natychmiast po przebudzeniu zmuszać się do wyskakiwania z łóżka, zimnego prysznicy czy gimnastyki; powinien raczej najpierw myśleć o podjęciu tego typu czynności. Doktor Schwab twierdzi, że już takie wewnętrzne nastawienie podnosi ciśnienie, które potem polepsza jeszcze chwila gimnastyki.

opr. Janina Przystaszewska



opr. B.Kemplński

*"VDI Nachrichten"***Szybszy dostęp do informacji**

Biallo H.: Vorstände: Schneller Zugriff auf Informationen. *VDI Nachrichten*, VII 1991, nr 35. RFN

Szybki dostęp do pełnej i aktualnej informacji stał się dla menedżerów - zwłaszcza kierujących dużymi firmami - sprawą o dużym znaczeniu.

Na miejsce tradycyjnego Management Informations System (MIS) wchodził w życie nowy Executive Information System, który zapewnia dynamiczną kontrolę (ponowne sprawdzenie) informacji. Zamiast często sztucznie dzielonych informacji sprawozdawczych EIS szeroko stosuje graficzne przedstawianie danych i ich kształtowanie się w czasie, np. wzrost obrotów czy pokrycie zapotrzebowań. Informacje dotyczą nie tylko opanowywania przeszłości czy badania silnych i słabych stron firmy, ale przede wszystkim projektów przyszłościowych, zwłaszcza przewidywanych tendencji ich rozwoju.

W firmach, w których EIS już funkcjonuje (np. Mannesmann AG, IBM, Messerschmitt - Bolkow-Blohm, Colonia Versicherungsgruppe, Continental AG, Daimler Benz AG i inne), menedżerowie najwyższego szczebla mają znacznie szybszy dostęp do informacji niezbędnej dla sprawnego kierowania. Wykorzystywane szeroko komputery osobiste znacząco ułatwiają ich przegląd; obok informacji dotyczących projektów przyszłościowych umożliwiając wszechstronny wgląd w dane sprawozdawcze i

znakomicie oszczędzają menedżerowi czas. Na szczególne podkreślenie zasługuje fakt, że EIS umożliwia badanie silnych i słabych stron poprzez spełnianie "Drill - Down - Funktion" *.

Podstawy systemów EIS są standardowe, jednak każdy z nich powinien być dostosowany do specyfiki firmy oraz do szczególnych wymagań danego menedżera, na przykład w Wielkiej Brytanii blisko 20% systemów zostało zaprojektowanych osobiście przez zainteresowanych.

Z doświadczeń projektowania i stosowania EIS wynikają wnioski merytoryczne i metodyczne.

- Przy opracowywaniu koncepcji EIS należy uwzględnić kluczowe czynniki funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz rzeczywiste potrzeby najwyższego kierownictwa.

- Należy się liczyć z koniecznością przezwyciężenia oporów, ponieważ przepływ informacji w ramach EIS narusza pozycję i przywileje niektórych osób. Posiadane informacje oznaczają również władzę, dlatego istotną rolę odgrywa mocna pozycja "promotora", który powinien skupić wokół siebie grono pomagających mu osób (o dobrej znajomości informatyki, controllingu czy problematyki prawnej).

- Informatycy, którzy wprowadzają EIS, popełniają często błędy. Najczęściej posługują się argumentami technicznymi, chwalą znakomitość przyszłego systemu, pomijają natomiast problemy kosztów i efektywności. Problemy te należy dokładnie wyjaśnić, a także uzyskać konkretne wskazania, jakie decyzje - po wdrożeniu - przyniosą optymalne efekty.

- Sam fakt wprowadzenia EIS wpływa na wszystkich pracowników. Każdy bowiem pracownik uświadamia sobie, że przy funkcjonowaniu systemu EIS w każdej chwili może być poddany "Drill Down", dlatego lepiej pracuje.

Nikt bowiem nie chce znaleźć się w kłopotliwej sytuacji, kiedy nie będzie potrafił odpowiedzieć na pytanie dotyczące aktualnej sytuacji w jego sferze działań.

Do wdrożenia EIS trzeba przekonać menedżerów, przede wszystkim na najwyższych szczeblach hierarchii zarządzania. Według badań przeprowadzonych przez Ośrodek Kienbaum 69% ankietowanych określiło, że przekonanie menedżerów do EIS było "skomplikowane" lub "bardzo skomplikowane".

Oto dziesięć praktycznych rad efektywnego wdrożenia systemu.

1. Pracować z prototypem.
2. Stosować realne dane.
3. Nie rozbudzać zbyt dużych oczekiwań.
4. Zdecydowana, popierająca postawa kierownictwa naczelnego ma największy wpływ na powodzenie we wdrażaniu systemu.
5. Kierownictwo to musi być poinformowane o istniejącym ryzyku niepowodzenia.
6. Rzetelnie oceniać trudności, realność wdrożenia i możliwości systemu.
7. Przedstawić realne koszty, które będzie musiał ponieść ten, kto wprowadza system.
8. Przedstawić widoczne i niewidoczne zalety systemu.
9. Wskazać, że w przedsiębiorstwie mogą pojawić się problemy personalne.
10. Nie składać obietnic bez pokrycia.

opr. Wacław Billiński



* Drill - Down - Funktion = "włoczenie w dół" - tzn. umożliwienie menedżerowi bezpośredniego dotarcia w każdej chwili do informacji nawet na najniższym stanowisku zarządzania.