

Dietger Hahn*

STAN I TENDENCJE ROZWOJU PLANOWANIA STRATEGICZNEGO

1. Zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstwa
i w planowaniu strategicznym

Planowanie w przedsiębiorstwie, będące systematycznym kształtowaniem jego przyszłości, uzależnione jest w dużym stopniu zarówno od sytuacji wewnętrznej przedsiębiorstwa, jak i od przebiegu rozwoju jego otoczenia.

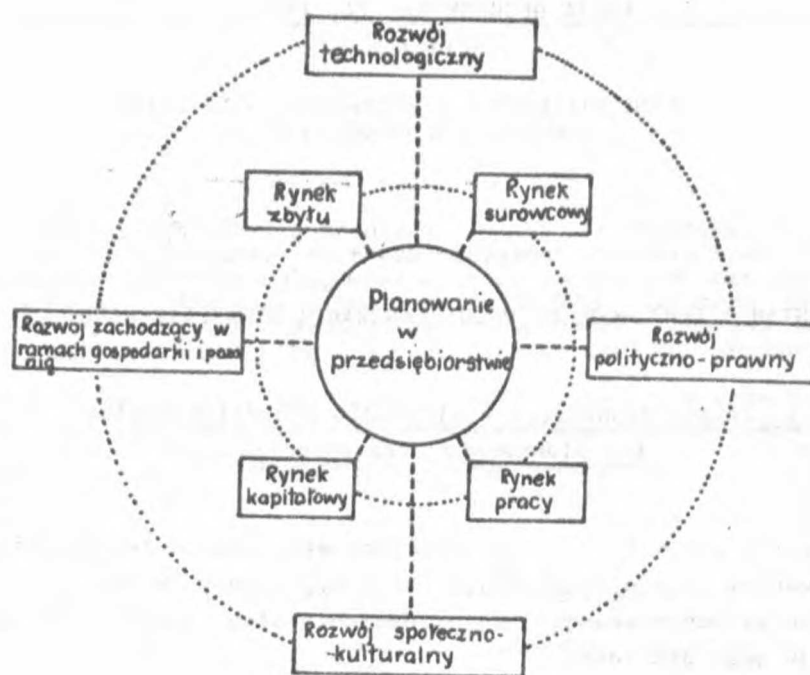
Przeobrażenia zachodzące w ramach gospodarki i poza nią, rozwój społeczno-kulturalny wraz ze zmianami w zatrudnieniu i strukturze demograficznej oraz zmianami hierarchii wartości, rozwój polityczny (wyrażający się częściowo w regulacjach prawnych), a przede wszystkim rozwój technologiczny doprowadziły do istotnych zmian na rynkach zbytu, surowców, pracy, kapitału, transportu i informacji (por. rys. 1)**.

Planowanie strategiczne określając kierunek, rozmiar i strukturę rozwoju przedsiębiorstwa, staje na wielu rynkach zbytu wobec konfrontacji z problemem niższych stóp wzrostu, tzn. z problemem stagnacji i kurczenia się.

Przy uzależnionych od rynku światowego i trudno dających się prognozować kosztach surowcowych oraz przy podobnie wysokich kosztach energii, a także pracy i kapitału obcego, konieczne jest po-

* Prof. dr., Kierownik Katedry Ekonomiki Przedsiębiorstwa IV (planowanie w przedsiębiorstwie, ekonomika przedsiębiorstwa przemysłowego) i dyrektor urzędujący Instytutu Planowania w przedsiębiorstwie w Justus-Liebig Universität w Giessen.

** Wszystkie rysunki zamieszczone w zeszycie powstały na podstawie opracowań własnych autorów.



Rys. 1. Otoczenie w planowaniu strategicznym

dejmowanie w naszych przedsiębiorstwach coraz większych wysiłków w celu zapewnienia długofalowej zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstw zarówno w skali krajowej, jak i międzynarodowej. Wobec silnej konkurencji Japonii, USA oraz sąsiednich państw europejskich, a także wobec rosnącej konkurencji ze strony tzw. krajów szybko rozwijających się w Ameryce Południowej, Europie Południowej i Azji, dla wielu przedsiębiorstw coraz trudniejsze będzie rozwijanie przekonujących strategii przetrwania i rozwoju. Przede wszystkim coraz trudniejsze będzie efektywne realizowanie tych strategii. Tylko jednak wówczas, gdy uda się je zrealizować, będzie można zapewnić kapitał i miejsca pracy, a tym samym dobrobyt i wolność. Dynamika naszego otoczenia zmusza przedsiębiorstwa do innowacji i osiągania najwyższego poziomu techniki, a także do zapewnienia sobie najwyższej zdolności dopasowywania się przy planowaniu zakresów działalności podstawowej oraz organizacji i kierowania.

Powyższe uwagi wyraźnie określają p o z y c j ę p l a n o-

w a n i a s t r a t e g i c z n e g o jako najważniejszego chyba zadania z dziedziny kierowania. Zanim jednak bliżej zanalizujemy stan i możliwe tendencje rozwoju tego zadania kierowniczego, podkreślić trzeba na wstępie dwie sprawy:

1. W praktyce i teorii gospodarczej jako punkt węzłowy zadań z dziedziny planowania strategicznego traktuje się na ogół planowanie zakresów działalności podstawowej. Szczególnie rozpowszechnione jest to w przemyśle i handlu.

2. Koncepcje, metody i zasady postępowania w planowaniu strategicznym zostały w zróżnicowany sposób i w odmiennych formach rozwinięto w odniesieniu do listy zagadnień dotyczących planowania, a zestawionej w Towarzystwie im. Schmalenbacha w 1975 r.¹ Nad dalszym rozwinięciem tych koncepcji i zasad pracowały równolegle trzy grupy osób, w znacznym stopniu wzajemnie się uzupełniające:

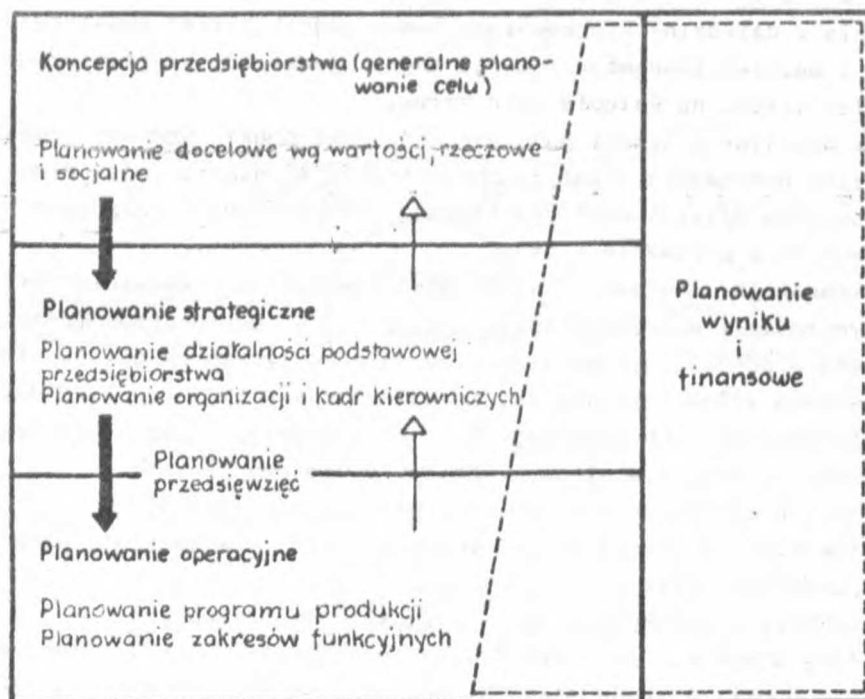
- kadry kierownicze i sztabowe w przedsiębiorstwach,
- niemieccy, a zwłaszcza amerykańscy doradcy w zakresie prowadzenia przedsiębiorstw,
- naukowcy z wyższych uczelni i instytutów badawczych.

Wyraźny staje się przy tym fakt, że nie można opisać jednego, generalnie obowiązującego stanu planowania strategicznego, a tendencje rozwoju w tej dziedzinie należy, a nawet musi się widzieć w ich zróżnicowaniu.

Jeśli jednak podejmujemy tu próbę wypowiedzenia się na temat stanu i możliwych tendencji rozwojowych, z jednej strony ze względu na problemy merytoryczne, a z drugiej na koncepcje i zasady postępowania w planowaniu strategicznym, to będzie to wypowiedź z punktu widzenia praktycznie nastawionego nauczyciela akademickiego. Dla scharakteryzowania kompleksu zadań planowania strategicznego przyjmujemy tu za podstawę teoretycznie podbudowaną koncepcję systemu planowania (por. rys. 2), która już przed laty została zaprezentowana na kongresie nauczycieli akademickich dotyczącym ekonomiki przedsiębiorstwa w Augsburgu.

Przedsiębiorstwo rozumiemy tu jako celowy ośrodek działań, ze strukturą potencjału oraz działalnością dostosowaną do realizacji

¹ Por. K. A g t h e, Aktuelle Planungsprobleme eines internationalen Unternehmens, "Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung" [dalej - ZfbF] 1976 nr. 28, s. 352-361; A. G ä t w e i l e r, Unternehmenssicherung und strategische Planung, ZfbF 1976, nr. 28, s. 362-379; H. K o c h, Wirtschaftsunsicherheit und Unternehmensplanung, ZfbF 1976, nr. 28, s. 330-341.



Rys. 2. Planowanie strategiczne w systemie planowania

celu względnie programu. System, o którym wyżej mowa, był przedmiotem wielu dyskusji na posiedzeniach grup roboczych Towarzystwa im. Schmalenbacha oraz Towarzystwa ds. Planowania (AGPLAN) i jest zastosowany w wielu przedsiębiorstwach. Obejmuje on cztery kompleksy planowania²:

1. Generalne planowanie celów określa koncepcję funkcjonowania przedsiębiorstwa i zawiera w sobie określenie celu jego działalności oraz informacje o wygospodarowaniu i przeznaczaniu zysku, o przynależności branżowej, a także o postępowaniu wobec pracowników, partnerów na rynku oraz państwa i społeczeństwa.

² Por. D. Hahn, Planungs- und Kontrollrechnung (PuK), Wiesbaden 1974, s. 53 ff; D. Hahn, Integrierte Ergebnis- und Liquiditätsorientierte Planungs- und Kontrollrechnung als Instrument der Unternehmensführung. Unternehmensplanung, red. H. Ulrich, Wiesbaden 1975, s. 49-81; grupa robocza "Langfristige Unternehmensplanung" Tow. Schmalenbacha: Strategische Planung, ZfbF 1977, nr 29, s. 1-20, tu s. 1 ff.

2. P l a n o w a n i e s t r a t e g i c z n e jako planowanie programu działalności oraz potencjału produkcyjnego. Obejmuje ono w swej istocie planowanie zakresów działalności podstawowej przedsiębiorstwa w sensie planowania produkcji, asortymentu i programu asortymentowego, z wynikającym z tego planowaniem inwestycji (względnie rozinwestowania), oraz planowanie struktury posiadanego potencjału. W tym ostatnim przypadku chodzi szczególnie o planowanie organizacji wraz z systemem informacyjnym i planowanie rozwoju kadr kierowniczych.

3. P l a n o w a n i e o p e r a t y w n e odnosi się do krótkofalowego planowania programu działalności oraz zakresów funkcjonalnych. Podobnie jak planowanie strategiczne, polega ono w części na planowaniu konkretnych przedsięwzięć.

4. P l a n o w a n i e w y n i k o w o - f i n a n s o w e jest pieniężnym odzwierciedleniem pierwszych trzech kompleksów planowania. Przebiega ono jako wielookresowy rachunek planowy, za pomocą którego można przedstawić generalne cele w postaci wartościowej oraz pieniężne skutki przedsięwzięć strategicznych i operatywnych. W tym rachunku znajduje swój początek planowanie polityki bilansowej i finansowania zewnętrznego.

Te kompleksy planistyczne należą do systemu planowania w przedsiębiorstwie niezależnie od tego, czy przedsiębiorstwo jest zorganizowane funkcjonalnie, czy dywizjonalnie oraz czy działa tylko w kraju, czy w skali międzynarodowej.

2. Generalne cele przedsiębiorstwa a planowanie strategiczne

Jeśli rozważamy tendencje rozwojowe planowania strategicznego pod kątem zadań i procesów stanowiących jego punkty ciężkości, musimy najpierw sobie uprzytomnić, że wobec zmienności kryteriów wartościowania, a tym samym wobec zmienności interpretowania celów przedsiębiorstw, również uzasadnianie i formułowanie celów w przedsiębiorstwie podlega ciągłym zmianom uwarunkowanym zmianami w otoczeniu. Te nacechowane specyfiką cele i zasady są z kolei decydujące dla wyboru strategii. Z drugiej strony zamierzone strategie wpływają na takie cele generalne, jak wybór branżowego charakteru oraz przeznaczenie zysku.

Tak samo nie tylko planowanie strategiczne determinuje planowanie operatywne, ale i operatywne okoliczności i plany w różnorodny sposób ograniczają strategiczne pola działania.

Dla potrzeb sformułowania celów generalnych, które następnie mają być przez przedsiębiorstwo i w nim realizowane, interpretuje się obecnie przedsiębiorstwo jako instrument, który należy utrzymywać i doskonalić, aby móc spełnić cele zainteresowanych nim grup społecznych.

Utrzymanie substancji przedsiębiorstwa i jego efektywny rozwój traktowane są jako główny cel przedsiębiorstwa, prowadzący z kolei do spełnienia celów zainteresowanych nim grup. Cele te można następnie scharakteryzować jako zasady postępowania w ramach ogólnej koncepcji przedsiębiorstwa.

Kapitałodawcy stawiają przedsiębiorstwu do dyspozycji środki finansowe i wymagają utrzymania kapitału oraz (co najmniej) umiarkowanego (godziwego) oprocentowania. Dla nich cel przedsiębiorstwa to wygospodarowanie odpowiadających sytuacji rynkowej dywidend i oprocentowanie oraz zapewnienie utrzymania kapitału, premii związanej z ryzykiem i spłaty kapitału.

Pracownicy stawiają przedsiębiorstwu do dyspozycji swą siłę roboczą i żądają bezpieczeństwa swych miejsc pracy oraz godziwych płac. Z ich punktu widzenia przedsiębiorstwo ma na celu wypracowanie godziwych, zgodnych z zawartymi układami taryfowymi płac oraz zapewnienie miejsca pracy i uznania dla wkładu pracy.

Odbiorcy umożliwiają przedsiębiorstwu zbyt wyrobów wytworzonych zgodnie z zapotrzebowaniem, a tym samym obrót przedsiębiorstwa. Oczekują oni od niego produkowania i oferowania wyrobów i usług o określonym poziomie jakości i ceny. Wyroby te winny być produkowane przy korzystnym poziomie kosztów i oferowane po korzystnych cenach określonym grupom odbiorców i w określonych regionach.

Dostawcy oferują materiały, energię i inne dobra wejściowe, domagając się odpowiednich cen.

Wreszcie państwo ustawia system prawny oraz tworzy infrastrukturę, zaś od przedsiębiorstw żąda podatków i opłat.

Stopień zaspokojenia interesów tych grup znajduje swój wyraz

w systemie rachunku przedsiębiorstwa. Wyraża się on w przychodzie i kosztach, względnie we wpłatach i wypłatach rozliczanych za dany okres. Przy tym w gospodarce konkurencyjnej osiąga się prawie we wszystkich sektorach (w porównaniu z innymi realnie istniejącymi systemami), przy dążeniu do zachowania maksymalnej wartości kapitału względnie do maksymalnego zysku kalkulacyjnego, możliwie najlepsze, zgodne z potrzebami zaopatrzenia odbiorców. Dążenie do uzyskania maksymalnej nadwyżki i wygospodarowanie jej jest jednocześnie warunkiem zachowania egzystencji i rozwoju przedsiębiorstwa. Dążenie do uzyskania nadwyżki lub zysku służy więc interesom wszystkich grup, a nie tylko kapitałodawcom.

Postulowane przez wszystkie grupy społeczne cele społeczne o charakterze generalnym, z chwilą gdy zostają skodyfikowane w postaci przepisów o ochronie środowiska czy ubezpieczenia od bezrobocia itp., podwyższają blok kosztów całkowitych, które muszą być pokryte dochodem pochodzącym ze sprzedaży dóbr wyprodukowanych zgodnie z potrzebami odbiorców. Utrudnia to wygospodarowywanie zysku potrzebnego na inwestycje, a tym samym na zapewnienie miejsc pracy i potrzebnego kapitału. Wysokość tych wpłat i wypłat wyznaczana jest przede wszystkim przez własną działalność oraz przez podaż i popyt w skali międzynarodowej, a także przez reprezentowaną przez przedsiębiorstwo siłę pertraktacji i posiadaną koncepcję celu. Te ostatnie czynniki oddziałują też na przeznaczenie zysku.

Przy tej koncepcji celu przedsiębiorstwa przeznaczenie zysku kierowane jest w zasadzie na cel główny wspólny dla wszystkich grup, jakim jest zachowanie i rozwój przedsiębiorstwa. Dopiero po ustanowieniu strategicznie niezbędnych rezerw finansowych płaci się z nadwyżki dawcom kapitału własnego określoną dywidendę lub udział w zyskach dla pracowników. Ta koncepcja przeznaczenia zysku wzmacnia zarówno wśród kapitałodawców, jak i wśród pracowników identyfikację i lojalność wobec przedsiębiorstwa tak w dobrych, jak i w złych czasach. Na pierwszym planie znajdują się: bezpieczeństwo, dynamiczny rozwój oraz uznanie dla ryzyka i osiągnięć. W związku z tym na szczególną uwagę zasługuje zgłoszony w ostatnim czasie przez Związek Zawodowy Urzędników Niemieckich (DAG) projekt częściowej rezygnacji ze zmniejszających zysk i konkurencyjność podwyżek płac na korzyść udziału w zyskach. Tą drogą

można też lepiej rozwiązywać szereg problemów mikro- i makroekonomicznych³.

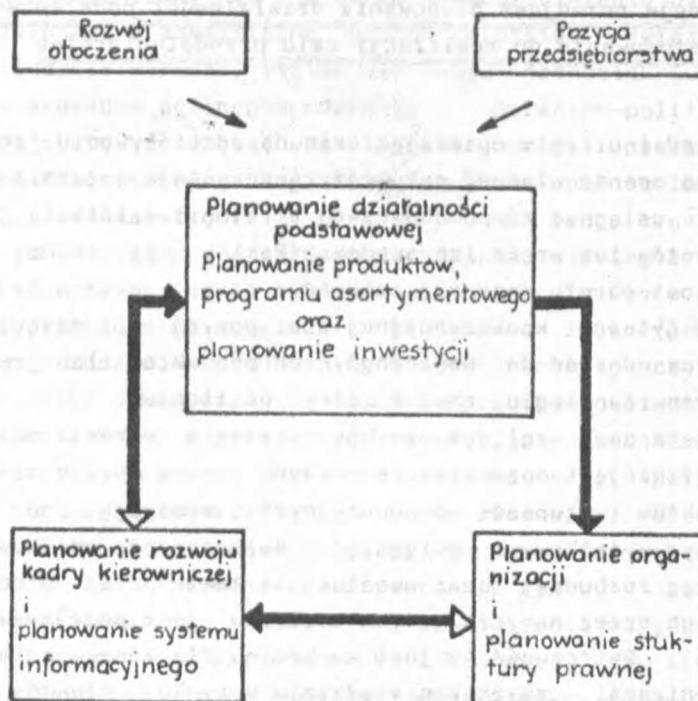
Zyski potrzebne są dla finansowania planowanego wzrostu, planowej zmiany struktury oraz planowego kurczenia się przedsiębiorstwa. Ponoszone straty mogą w końcu zmusić przedsiębiorstwo do przejścia w skład innego przedsiębiorstwa lub do przerzucenia się na inną branżę, nawet ze stratą pewnej części stanowisk pracy i kapitału. Także planowanie unieruchomień przedsiębiorstw, łącznie z ich likwidacją, należy do funkcjonowania naszej gospodarki opartej na konkurencji.

Szczególne znaczenie przypada określeniu rzeczowego celu przedsiębiorstwa, czyli strategicznemu określeniu kierunków całej działalności podstawowej oraz jej głównych zakresów. Rysunek 3 przedstawia kompleksy głównych zadań strategicznego planowania. Planowanie działalności podstawowej przedsiębiorstwa wraz z planowaniem uruchomienia produkcji nowych wyrobów i asortymentu produkcji, a także z planowaniem inwestycji, jak i rozinwestowaniem, razem z należącym tu planowaniem zatrudnienia określa wielkość przedsiębiorstwa i strukturę jego programu produkcji oraz lokalizacji. Rezultaty planowania działalności podstawowej wpływają w istotny sposób na planowanie struktury organizacyjnej i prawnej przedsiębiorstwa. Z kolei struktura organizacyjna określa w istotnym stopniu planowanie rozwoju kadry kierowniczej i system informacyjny. Jakość kadry kierowniczej wpływa znowu na rodzaj i prowadzenie planowania działalności podstawowej.

Zachodzą jednak i odwrotne reakcje. Kadry kierownicze są dobierane i szkolone w zależności od przyszłego pola działania, zaś już istniejące kadry współokreślają organizację. Dokonana we właściwym czasie zmiana organizacji (np. utworzenie holdingu) może zapewnić powodzenie zamierzonej dywersyfikacji.

Jeśli w powiązaniu z tymi głównymi zadaniami chcemy wyjaśnić stan planowania strategicznego (np. na podstawie najważniejszych

³ Por. E. G a u g l e r, Die Zurechnungsproblematik bei der Ertragsbeteiligung, ZfbF 1966, nr 18, s. 786-802; dalej E. E s s e r, K. F a l t h a u s e r, Beteiligungsmodelle, München 1974; H.-G. G u s k i, H. J. S c h n e i d e r, Betriebliche Vermögensbeteiligung in der Bundesrepublik Deutschland, Köln 1977; R. S c h e i d, Lohnpolitik ohne Ausweg, "Frankfurt Allgemeine Zeitung" 17. 4. 1982, s. 15.



Rys. 3. Kompleksy zadań strategicznego planowania i kontroli

publikacji⁴), to dochodzimy do wniosku, że bardzo szerokie zastosowanie znajduje tu planowanie głównych pól działania w postaci planowania wzrostu, powiązanego z planowaniem cyklu życia produktów oraz z instrumentarium portfolio. Integracja planowania organizacji z planowaniem kadr kierowniczych i ukierunkowanie ich na cel przedsiębiorstwa pozostawiają jednak dotychczas wiele do życzenia.

⁴ Por. W. Hill, Unternehmensplanung, Stuttgart 1971; A. Gölweiler, Unternehmensplanung, Frankfurt 1974; J. Wild [red.], Unternehmensplanung, Reinbek 1975; H. Koch, Aufbau der Unternehmensplanung, Wiesbaden 1977; P. Lorange, R. F. Vancil, Strategic planning systems, Englewood Cliffs 1977; E. Gabelle, Neuere Entwicklungen der betriebswirtschaftlichen Planung, "Die Unternehmung" 1978, nr 32, s. 115-135; H. I. Ansoff, Strategic Management, London 1979; D. Hahn; B. Taylor [red.], Strategische Unternehmensplanung, Würzburg-Wien 1980; N. Szyperski, U. Winand, Grundbegriffe der Unternehmensplanung, Stuttgart 1980; W. Kirsch [red.], Unternehmenspolitik: Von der Zielforschung zum strategischen Management, München 1981; H. Kreikebaur, Strategische Un-

3. Tendencje rozwojowe planowania działalności podstawowej w dostosowaniu do realizacji celu przedsiębiorstwa

Wiele przedsiębiorstw opierając się na oddziaływaniu zmian w otoczeniu i na ocenie własnej sytuacji reprezentuje ostatnio pogląd, że są w stanie osiągnąć za pomocą swej strategii działania jedynie stagnację obrotów lub wręcz ich spadek. Realny czy choćby nawet nominalny wzrost obrotu daje się osiągać z coraz większym trudem. W zależności od sytuacji konkurencyjnej oraz pozycji przedsiębiorstwa stan taki można odnieść do poszczególnych produktów lub grup produktów, często równolegle, choć z różnym nasileniem.

Interesujące pod względem wyników strategii wzrostu skierowane na intensyfikację i opanowywanie nowych rynków oparte są na innowacji produktów i procesów produkcyjnych i wymagają pod względem jakościowym wyjątkowych osiągnięć. Rozszerzenie zdolności produkcyjnej drogą rozbudowy oraz ewentualnie także przez wzrost zatrudnienia lub przez nabycie nowych udziałów jest podejmowane coraz ostrożniej. Ostrożność ta jest konieczna dla zapewnienia sobie efektów modernizacji, zwiększenia udziału w rynku, efektów, dużej skali oraz efektów wynikających z odkrycia wolnych jeszcze "nisz" na rynku i ich wypełnienia. Wzrost następuje zarówno w dziedzinie usług, na co wskazuje rozwój działalności związanej z konserwacją urządzeń, handlu software i działalnością inżynierską, jak i nadal jeszcze w przemyśle, tu jednak najczęściej w powiązaniu z koncentracją lokalizacji i z jej przemieszczeniami, często poza granice kraju. Jako przykłady można wymienić technikę komunikowania się, elektronikę rozrywkową i budowę samochodów. Zwraca uwagę koncentracja na obszarach działalności o od dawna już opanowanym know-how, a strategicznym problemem decyzyjnym staje się regres dywersyfikacji odnoszącej się do produktów i krajów.

W ramach planowania podstawowych zakresów działalności coraz większe znaczenie mają s t r a t e g i e k u r c z e n i a się przedsiębiorstw. Redukowanie ilości produkcji i "oczyszczanie" programów produkcyjnych związane z rezygnowaniem z wytwarzania produktów niekorzystnych prowadzą do planowanych unieruchomień lub sprzedaży zakładów. To ostatnie dokonywane jest często dopiero po

Unternehmensplanung, Stuttgart 1981; H. K r e i k e b a u m, W. S u f f e l, Der Entwicklungsprozess der strategischen Planung, Frankfurt 1981.

wydzieleniu organizacyjnym i prawnym usamodzielnieniu danych obszarów działalności w samodzielne przedsiębiorstwa. Związane z tym problemy ludzkie zarówno istotne dla losów jednostek ludzkich, jak i ważne w aspekcie ogólnogospodarczym i społeczno-politycznym często nie dają się rozwiązać w skali pojedynczego, nastawionego na rozwój przedsiębiorstwa, względnie można im zapobiec lub złagodzić je tylko przez odpowiednie zmiany strukturalne.

Coraz istotniejszym problemem decyzyjnym strategicznego planowania rozwoju działalności staje się zagadnienie: czy w przyszłości nasze przedsiębiorstwa będą mogły podejmować zmiany programu produkcyjnego i zdolności produkcyjnych autonomicznie, czy coraz częściej już tylko w kooperacji z innymi przedsiębiorstwami.

Oczywiście każde przedsiębiorstwo usiłuje rozwijać się przede wszystkim autonomicznie, jeśli pozwalają mu na to posiadane rozwiązania techniczne oraz siła dochodowo-finansowa. Coraz częściej jednak takie efekty gospodarcze, jak: innowacje w zakresie produktów i procesów, utrzymanie i rozszerzenie rynku, niższe koszty działalności badawczej, produkcji i zaopatrzenia mogą być uzyskane tylko przez kooperację zarówno w skali krajowej, jak i międzynarodowej. Ta kooperacja niezbędna jest nie tylko dla zapewnienia wzrostu, ale także dla docelowych przestrukturowań oraz kurczenia się przedsiębiorstw. Kooperacje realizowane w drodze zakładania wspólnych przedsiębiorstw z udziałem 50% : 50% lub niższym to dopiero rozwiązania przyszłości. Ale one będą nam coraz silniej narzucane przez kraje "doganiające". W tej dziedzinie konieczne jest tak w praktyce gospodarczej, jak i w teorii, a także we władzach państwowych (jeśli idzie o tworzenie tzw. ramowych warunków działania) - przebycie jeszcze istotnych procesów uczenia się. Dotyczy to zwłaszcza kooperacji międzynarodowych.

W dalszej części opracowania dokonany zostanie tylko powierzchowny przegląd stanu i tendencji rozwojowych instrumentów strategicznego planowania głównych zakresów działalności podstawowej przedsiębiorstwa. Spośród dużej liczby pomocy decyzyjnych oraz metod postępowania w zakresie analiz i prognoz odnoszących się do otoczenia i do samego przedsiębiorstwa rozważymy tutaj:

- postępowanie w procesach innowacyjnych związanych z wyrobem,
- technikę portfolio,
- metodę scenariuszy i systemy wczesnego ostrzegania,
- komputerowe modele całej działalności przedsiębiorstwa.

B.U.

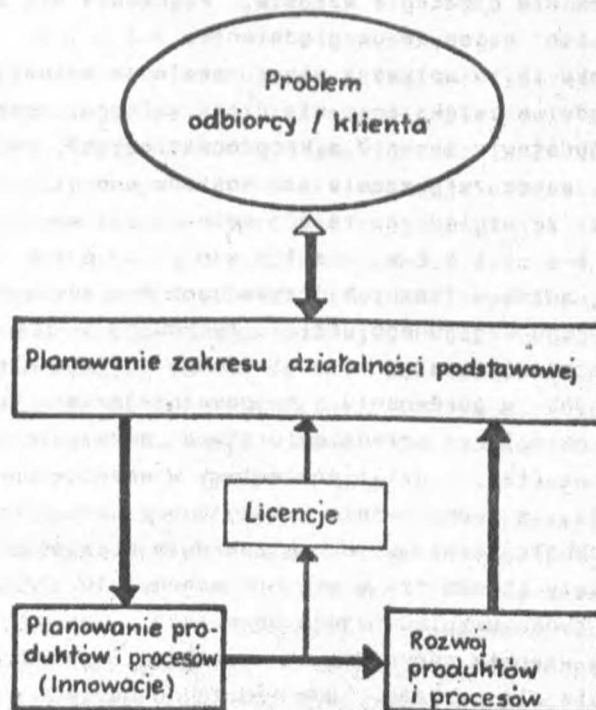
Innowacje w zakresie produktów i procesów winny wynikać z aktualnie występujących albo potencjalnych wymogów klientów lub użytkowników (por. rys. 4). Oferowane funkcje muszą możliwie dokładnie odpowiadać wymaganym funkcjom użytkowym i znaczeniowym, zarówno jeśli idzie o produkty, jak i procesy.

Innowacje wymagają z reguły wyprzedzenia pracami badawczo-rozwojowymi. W zakresie tych prac pierwszym krokiem są na ogół procesy poszukiwania pomysłów i one prowadzą poprzez propozycje wyrobów i procesów do zleceń rozwojowych, a następnie dopiero do poszukiwania technicznych rozwiązań. W tej problematyce rozwinięte są różne techniki kreatywne, od burzy mózgów po systematyczną technikę kombinacyjną. Należy je stosować w zależności od właściwości zagadnienia. Procedury te nie stanowią z pewnością żadnej "cudownej tabletki", ale wydają się przydatne dla systematycznego poszukiwania nowych dróg, zwłaszcza w przedsiębiorstwach średniej wielkości. Stosować można tutaj także analizę wartości dla prac w zespołach, wewnątrzzakładowy ruch racjonalizatorski z premiowaniem dobrych pomysłów, kółko dobrej jakości oraz grupy ekspertów powoływane do rozwiązywania określonych ważnych problemów. W grupach tych, w razie potrzeby, uczestniczyć mogą także eksperci spoza przedsiębiorstwa.

W praktyce bardzo często stosuje się koncepcję "portfolio". Jest ona w literaturze dostatecznie dokładnie opisana i na podstawie krytycznej analizy doceniona⁵. Koncepcje te występują w różnych postaciach i służą ostatecznie jako prosty środek pomocniczy dla oceny rozwoju rynku zbytu i pozycji przedsiębiorstwa oraz dla wyprowadzenia zaleceń dotyczących strategii rozwojowych przedsiębiorstwa. Wymienić można tu następujące koncepcje:

- "krzywej doświadczenia" z portfolio wzrostu rynku i udziału rynkowego,

⁵ Por. H. Albach, Strategische Unternehmensplanung bei erhöhter Unsicherheit, "Zeitschrift für Betriebswirtschaft" [dalej - ZfB] 1978, nr 48, s. 702-715; P. Rovenka, Portfolio-Analyse und strategisches Management, München 1979; D. Hahn, Zweck und Standort des Portfolio-Konzeptes in der strategischen Unternehmensplanung, [w:] Strategische Unternehmensplanung... s. 114-134; H. H. Hinterhuber, Strategische Unternehmensführung, Berlin-New York 1980.



Rys. 4. Planowanie produktów w orientacji na strategię

- "wielu czynników" z portfolio branżowej atrakcyjności oraz silnych stron w działalności podstawowej przedsiębiorstwa,
- "cyklu życia produktu" z portfolio tego cyklu i z portfolio pozycji konkurencyjnej,
- portfolio zasobów i produktów według krajów.

W przypadku takich ujęć portfolio chodzi o proste środki pomocnicze, które mogą być dostosowywane do indywidualnych właściwości przedsiębiorstwa. Ponieważ dokładne usytuowanie w macierzy jest możliwe tylko w nielicznych przypadkach, można podjąć się wyłącznie niezbyt precyzyjnego określenia pozycji poszczególnych obszarów. Pozwoli to na uwzględnienie niepewności oraz na uzewnętrznienie także ujęć kontrowersyjnych. Zajmowanie się techniką portfolio w każdym przypadku przyczynia się do ożywienia dyskusji między kadrami kierowniczymi i sztabem, a także między własnymi i zewnętrznymi ekspertami, reprezentującymi różne dziedziny i różne wykształcenie. Wreszcie winno to także ułatwiać uzyskanie możliwie

licznych wskazówek dla strategii wzrostu, kurczenia się oraz zmian strukturalnych i ich należyte uwzględnienie.

Na rozwój rynku zbytu wpływają więc: ewolucja sytuacji odbiorców (np. ze względu na zwiększenie się czasu wolnego), rozwój technologii (np. na podstawie technik mikroprocesorowych), rozwój rynku zaopatrzenia (np. wobec zwiększenia się kosztów energii) oraz rozwój społeczny (np. ze względu na rozwój świadomości ekologicznej).

S i l n e i s ł a b e s t r o n y p r z e d s i ę b i o r s t w a można w licznych przypadkach charakteryzować poprzez określenie jego względnego udziału rynkowego i ustalenie pozycji własnego przedsiębiorstwa w odniesieniu do jego szczegółowych obszarów funkcyjnych, w porównaniu z najpoważniejszymi konkurentami. Jeśli np. w określonym przedsiębiorstwie przemysłowym relatywna pozycja rynkowa (tzn. udział procentowy w obrocie danej grupy towarów) jest zła, a jednocześnie wykazuje ono bardzo dobrą relatywną pozycję technologiczną w danym zakresie działalności podstawowej, to należy zbadać czy w grę nie wchodzi tu tendencja strategiczna rozwoju rynku uwzględniająca pozostałe zasoby. Również jeśli mimo dużego wzrostu rynku danych wyrobów, przedsiębiorstwo wykazuje relatywnie złą pozycję, gdy idzie o udział w rynku i o poziom technologii, należy postawić pytanie, czy w przedsiębiorstwie tym w ogóle jeszcze możliwa jest efektywna ekspansja. Analogicznie np. w domu handlowym zamiast relatywnej pozycji technologicznej decydujące znaczenie dla wprowadzonej strategii w sferze usług może mieć relatywna pozycja logistyczna. Przy tych dwuwymiarowych rozważaniach chodzi oczywiście o uproszczenia, które dopuszczają błędy⁶ we wnioskach. Wiele nie pomagają tutaj także wyważone agregacje czynników wpływających. Dlatego w punkcie centralnym tych rozważań i prac znajdować się musi j a k o ś c i o w a d y s k u s j a i o c e n a najważniejszych czynników wpływających.

Dla uzyskiwania wczesnych sygnałów odnośnie do istotnych zmian w otoczeniu lub wewnątrz przedsiębiorstwa, których działanie ma duże znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstwa lub któregoś z jego podstawowych zakresów, rozwinięte zostały zarówno w teorii, jak i

⁶ Por. B. L a n g e, Bestimmung strategischer Erfolgsfaktoren und Grenzen ihrer empirischen Fundierung, "Die Unternehmung" 1982, nr 36, s. 27-41.

w praktyce systemy wczesnego ostrzegania, czy systemy wczesnego rozpoznania⁷. W tej bardzo interesującej dziedzinie strategicznych systemów wczesnego ostrzegania, zwłaszcza jeśli idzie o orientację ponadzakładową i międzynarodową, jest jeszcze dużo do zrobienia.

Informacje wczesnego ostrzegania wskazują na przewidywane skutki wydarzeń czy rozwojów, które już mają miejsce, ale jeszcze się nie ujawniły. Natomiast przy opracowywaniu scenariuszy chodzi o opisywanie potencjalnych (tzn. możliwych) przyszłych sytuacji oraz o wskazanie przebiegu rozwoju, który mógłby prowadzić do tej przyszłej sytuacji. Znane są np. opracowane w Instytucie Battelle w odniesieniu do lat osiemdziesiątych scenariusze ogólne, dotyczące kluczowych technologii, handlu światowego oraz rozwoju politycznego, technicznego, gospodarczego i socjalnego w USA. Wiele wielkich przedsiębiorstw opracowało np. scenariusze światowego rozwoju energii i komunikacji w latach osiemdziesiątych i później. Scenariusze takie mają oczywiście bardzo istotne znaczenie zarówno dla opracowania planów strategicznych celów generalnych, jak i dla ich kontroli. Nawet jeśli ten czasochłonny środek pomocniczy wdrażany być może tylko dla dość wąskich, specjalistycznych problemów, to słuszną jest tendencja jego dalszego metodycznego rozwijania.

Zmiany zakresu działalności podstawowej przedsiębiorstwa, a więc przedsięwzięcia dotyczące jego wzrostu, kurczenia się lub też zmian struktury produkcyjnej oceniane są zwyczajowo z punktu widzenia efektu końcowego, na podstawie rachunku inwestycyjnego i rachunku rozinwestowania (Investitionsrechnungen und Desinvestitionsrechnungen), w powiązaniu z "drzewkiem" decyzyjnym. Ocena strategicznych alternatyw musi jednak być dokonywana w ujęciu całościowym i dynamicznym. Dla oceny oddziaływania strategicznych alternatyw wzrostu, kurczenia się oraz zmian struktury na wielookresowe planowanie finansowe, wyniku i bilansów, a także na takie

⁷ Por. H. I. Ansoff, Managing Surprise and Discontinuity - Stratic Response Weak Signals, ZfbF 1976, nr 28, s. 129-152; D. Hahn, Frühwarnsysteme, Krisenmanagement und Unternehmensplanung, [w:] Frühwarnsysteme, red. H. Albach, D. Hahn i P. Mertens, ZfbF 1979, nr 49, Ergänzungsheft s. 25-46; D. Hahn, W. Klausmann, Indikatoren im Rahmen betrieblicher Frühwarnsysteme, "Ifo-Schnelldienst" 1979, nr 27/35/36, s. 63-69.

cele, jak zdolność produkcyjna i stanowiska pracy, coraz częściej stosuje się w wielkich przedsiębiorstwach komputerowe modele symulacyjne⁸.

Kadry kierownicze przedsiębiorstwa powinna spełniać nie tylko zadania operatywne, ale także strategiczne oraz posiadać w tym celu odpowiednie kompetencje i zakres odpowiedzialności. Rozwój działalności podstawowej oraz struktury organizacyjnej i dobór kadry kierowniczej dla całego przedsiębiorstwa to zadania, których określenie należy bez wątpienia do kadry kierowniczej najwyższego szczebla oraz do nadrzędnych ośrodków "tworzenia woli".

Dla alternatywnych strategii działalności podstawowej lub dla wielkich projektów (np. w zakresie budowy kompletnych wielkich urządzeń) prowadzone są też analizy ryzyka i wrażliwości. W ten sposób próbuje się zintegrować modele zakresów funkcjonalnych i dołączać do nich w etapie początkowym modele rynku. Modele te zarówno proste, jak i kompleksowe ułatwiają powiązania między strategicznym i kroczącym operatywnym planowaniem poszczególnych przedsięwzięć, a przede wszystkim kroczącym planowaniem finansowym i wynikowym, a także rachunkiem produkcji dodanej. Pozwalają one także na ustalenie wartości kapitału całego przedsiębiorstwa na podstawie alternatywnych strategii. W ten sposób spełniony zostaje stary, uzasadniony postulat teorii, dotyczący racjonalnej, całościowej oceny strategii. Pozostaje jednak nadal problem niepewności przy informacjach wstępnych dla przyszłych okresów.

Wdrażanie modeli dla przedsiębiorstw zintegrowanych (Gesamtunternehmens-Modellen), opracowywanie scenariuszy, analizy konkurencji oraz innych przesłanek planowych dokonywane są najczęściej w sztabach przedsiębiorstw. Natomiast realizacja planów działalności podstawowej, organizacji i planowania kadry kierowniczej to z natury rzeczy zadanie naczelnego kierownictwa.

W ten sposób poruszony został mocno dyskutowany problem planowania zakresu działalności podstawowej.

⁸ Por. D. Hahn, D. Steinmetz, Gesamtunternehmensmodelle als Entscheidungshilfe im Rahmen der Zielplanung, strategischen und operativen Planung, [w:] Computergestützte Unternehmensplanung, Stuttgart 1977, s. 23-54; G. Buchinger, Computergestützte Unternehmensplanungsmodelle für die Konzernführung, "Angewandte Planung" 1978, nr 2, s. 43-52.

W dziedzinach podporządkowanych wyższemu kierownictwu i sztabom zarówno operatywne, jak i strategiczne jednostki planowania powinny się w miarę możliwości ze sobą pokrywać. Wyjątek stanowić powinny tylko okresy przejściowe, wiążące się z dokonywaniem rozległych i zasadniczych zmian, np. nowego ustrukturywania produkcji. W przeciwnym razie szybko może nastąpić przeciążenie także dobrej kadry kierowniczej, zwłaszcza gdy stosowana jest już organizacja typu macierzowego lub tensorowa.

Rozległe problemy strategiczne o charakterze jednorazowym traktować należy jako przedsięwzięcia z organizacją charakterystyczną dla nich, przy koncentrowaniu się na problemach "kluczowych" (tzw. critical issues). Takimi problemami są np.: przygotowanie dywersyfikacji, zestawienie podstawowych zakresów działalności, wydzielenie pewnego zakresu wraz z częściową reorganizacją, rozbudowa określonego rynku. Rozległe bieżące zadania strategiczne opracowywane są w komisjach, np. w komisji ds. strategii w zakresie produktów. Łączną odpowiedzialność za planowanie strategiczne ponosi w końcu przewodniczący najwyższego szczebla kierowniczego. Natomiast w ramach każdego przedsięwzięcia (projektu) oraz każdej komisji należy odpowiedzialnym uczynić określonego członka kierownictwa. Problemy, które decyzyjnie należą do najwyższego zarządu lub jego przewodniczącego, winny z zasady być przygotowywane przy udziale ekspertów zewnętrznych i z reguły uzgadniane z radą pracowniczą i radą nadzorczą lub ich organami. Siła przekonywania i umiejętność rozłożenia procesów w czasie stają się często najważniejszymi czynnikami powodzenia planowania strategicznego. Dotyczy to także drugiego wielkiego kompleksu zadań planowania strategicznego, jakim jest planowanie rozwoju organizacji przedsiębiorstwa.

4. Tendencje rozwojowe planowania organizacji dostosowanego do podstawowych dziedzin działalności przedsiębiorstwa

Centralne zadanie organizatorskie, jakim jest ustalenie struktury organizacyjnej dostosowanej do podstawowych dziedzin działalności przedsiębiorstwa, rozpatrywane było dotychczas zarówno w praktyce, jak i w teorii gospodarczej prawie wyłącznie w aspekcie wzrostu.

Alternatywy i problemy występujące przy rozszerzeniu funkcjonalnej organizacji oraz przy przechodzeniu do jedno- albo wielo-

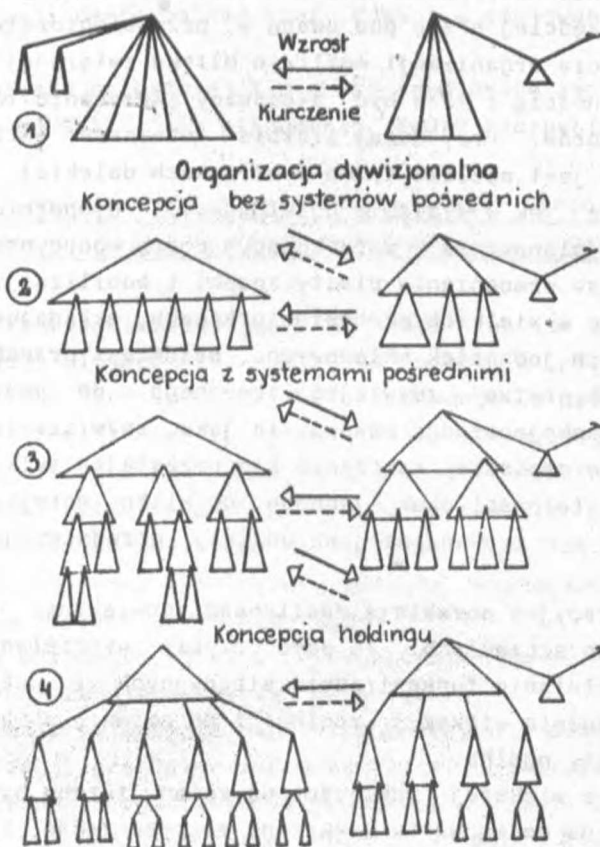
szczegółowej organizacji nastawionej na produkt lub (i) region są na ogół znane. Organizacja kierownictwa sięga tu od koncepcji jednolitego przedsiębiorstwa, przez włączenie kierowników dywizjonalnych w skład najwyższego kierownictwa, aż do koncepcji holdingowej. Posługiwać się tu należy częściowo macierzowymi lub tensorowymi zakresami odpowiedzialności, a częściowo zwielokrotnionymi zadaniami kadry kierowniczej. Na przykład ustalenie w unii personalnej odpowiedzialności jednocześnie za obszary działalności przedsiębiorstwa i za regiony albo za zakresy funkcjonalne i regiony⁹. Taka podwójna funkcja członków zarządu stanowi szczególnie interesującą koncepcję kierowania filiami zagranicznymi. Jest z pewnością lepsza niż stosowane kierowanie wszystkimi zagranicznymi "córkami" przez jednego członka zarządu ds. udziałów.

W warunkach stosowania strategii restrukturyzowania lub kurczenia się modele organizacyjne są w ramach jednego szczebla względnie elastyczne. Koncepcja holdingu np. pozwala na elastyczne dopasowywanie się poszczególnych jednostek do procesów kurczenia się i restrukturyzowania, naturalnie także i do procesów wzrostu. Stwierdzenie to dotyczy także dywizjonalnych modeli organizacyjnych, a także (z pewnymi jednak ograniczeniami) dostosowywania organizacji funkcjonalnej w drodze łączenia lub eliminowania określonych zadań.

Dostosowywanie organizacji opartej na modelu funkcjonalnym, będące następstwem procesów racjonalizacyjnych, względnie procesów kurczenia się, jest planowane lub realizowane w licznych przedsiębiorstwach (zwłaszcza średniej wielkości) w drodze łączenia funkcji zakupu z funkcją produkcji albo też staje się to zadaniem służby prowadzącej sprawy udziałów.

Szczególne problemy pojawiają się jednak w przypadkach kurczenia się oraz w przypadkach przeobrażeń organizacyjnych związanych z przechodzeniem przedsiębiorstwa do wyższej lub niższej formy organizacyjnej (np. od funkcjonalnej organizacji jednolitego przedsiębiorstwa do przedsiębiorstwa zdywizjonalizowanego). Przechodzenie np. od organizacji holdingowej do organizacji zbliżającej za-

⁹ Por. E. Grochla, Unternehmensorganisation, Reinbek 1972, s. 205 ff.; F. Hoffmann, Entwicklung der Organisationsforschung, Wiesbaden 1973, s. 262 ff.; K. Bleicher, Organisation-Formen und Modelle, Wiesbaden 1981, s. 114 ff.;



Rys. 5. Planowanie organizacji zgodne z polem interesów przy wzroście i kurczeniu się

rzęd do działalności podstawowej, czyli organizacji dywizjonalnej, wymaga zwiększonej liczby uzgodnień lub powoduje możliwość pozostania któregoś z zakresów na uboczu. Jednak by nie tworzyć zbyt wielu systemów pośrednich (lub sektorów przedsiębiorstwa), narzuca się w tym przypadku korzystanie z włączania kierowników jednostek dywizjonalnych względnie szefów zarządów "córek" w skład naczelnego zarządu.

Przechodzenie do innych wariantów organizacyjnych w ramach modelu organizacji dywizjonalnej, zwłaszcza w kierunku wariantów prostszych, polega zazwyczaj na rozdzieleniu zbyt dużych sektorów przedsiębiorstwa i następnie na podporządkowaniu nowo utworzonych

sektorów bezpośrednio naczelnemu kierownictwu. Ten rodzaj postępowania jest coraz częściej brany pod uwagę w przedsiębiorstwach dążących do osiągnięcia organizacji możliwie blisko związanej ze swą podstawową działalnością i może być stosowany skutecznie także przy dużej liczbie sektorów. Przy dużej liczbie obszarów działania, postępowanie takie jest możliwe tylko w warunkach dalekiej decentralizacji (podobnej jak w systemie holdingowym), uzupełnionej efektywnym systemem planowania, warunkującym dobrą koordynację. W tym tkwi duża szansa wzmocnienia elastyczności i mobilizacji przedsiębiorczości także w wielkich przedsiębiorstwach, składających się z wielu wewnętrznych jednostek składowych. Natomiast przechodzenie od modelu przedsiębiorstwa zdywizjonalizowanego do jednolitego przedsiębiorstwa funkcjonalnego nasuwa się jako rozwiązanie jedynie wtedy, jeśli po procesie kurczenia się pozostaje tylko jeden, większy obszar działalności obok jednego lub kilku mniejszych obszarów, które mogą być prowadzone jako udziały przedsiębiorstwa - "matki".

Modele organizacyjne pozwalają realizować powiązania kooperacyjne na wszystkich szczeblach. To samo dotyczy wydzielania oraz prawnego usamodzielniania funkcji administracyjnych i usługowych. Pozwala to na osiąganie większej zdolności do zmian, a jednocześnie redukuje koszty ogólne.

Dla osiągnięcia większej zdolności do zmian trzeba być przede wszystkim gotowym do delegowania większego zakresu zadań, kompetencji i odpowiedzialności, np. także w kwestii kształtowania organizacji wewnątrz poszczególnych obszarów (funkcjonalnych lub dywizjonalnych) oraz doboru kadry kierowniczej. Wymaga to jednak rozbudowy controllingu i planowania strategicznego na podstawie zasady kierowania kooperatywnego i zarządzania przez cele oraz przy minimalnym stosowaniu instrumentów i organizatorskich uregulowań. Elastyczności i skuteczności nie tworzą formalne uregulowania systemu organizacji i planowania według schematu w koncernie, lecz organizacja i planowanie dostosowane do wymogów działalności danej jednostki. Organizacja i instrumenty planowania przedstawiają się inaczej przy budowie wielkich maszyn i urządzeń, inaczej w produkcji masowej dla anonimowego rynku, inaczej w seryjnej produkcji dla odbiorcy państwowego i inaczej w zakresie usług. Elastyczność i łatwa zmienność organizacji wymaga stosowania organizacji dostosowa-

nej do typu przedsięwzięcia czy rodzaju działalności, uwzględnienia organizacji nieformalnej oraz odwagi w stosowaniu organizacji ad personam¹⁰.

W ten sposób najważniejszym chyba kompleksem zadań planowania strategicznego staje się planowanie kadry kierowniczej.

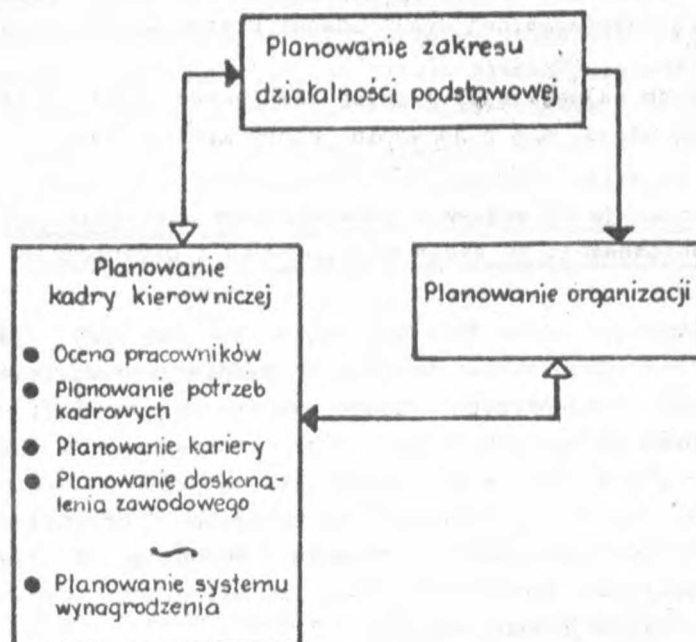
5. Tendencje rozwojowe planowania kadr kierowniczych w dostosowaniu do zadań podstawowych i organizacji

Każde przedsiębiorstwo jest tak dobre lub tak złe, jak jego kierownictwo. Dlatego pierwszorzędne znaczenie przywiązuje się do planowania kadr kierowniczych, dostosowanego do specyfiki działania i zadań oraz do systemu organizacji, stosowanego w przedsiębiorstwie (por. rys. 6). W tej dziedzinie są już rozwinięte klarowne koncepcje, które z powodzeniem można stosować przynajmniej na średnich i niższych poziomach kierowania. Wychodząc z planowania zakresów działalności podstawowej oraz z planowania organizacji, dokonuje się następujących posunięć:

- oceny personelu, jaki przedsiębiorstwo ma do dyspozycji,
- prognozy zapotrzebowania na personel,
- ustalenia potencjału kadr kierowniczych i potrzeb awansowych,
- realizacji przedsięwzięć w zakresie doskonalenia zawodowego,
- wprowadzenia właściwie motywujących systemów wynagrodzeń.

W wielu przedsiębiorstwach takie planowanie karier zawodowych (rozwoju kadr), powiązane także z "job rotation" (przesuwanie na inne stanowiska), sięga aż do poziomu zarządu lub kierownictwa zakresami działalności podstawowej. W ten sposób staje się możliwe nawet dla najwyższego szczebla kierowania planowanie następstwa z własnego zasobu kadrowego. Pozostaje jeszcze problem wyborów, powoływania na stanowiska i ewentualnego odwoływania. Ten szczególnie wa-

¹⁰ Por. K. B l e i c h e r, Entbürokratisierung - Chance für die Organisatoren, "Blick durch die Wirtschaft" 1982, nr 25 (54), s. 3; K. B l e i c h e r, Vor dem Ende der Misstrauensorganisation?, "Office Management" 1982, nr 30, s. 400-404. Por. nt. managementu projektowego np. Projekt-Management, "Industrielle Organisation" 1972; A. Z o g g, Systemorientiertes Projekt-Management, Zurich 1974; D. S o l a r o i n., Projekt-Controlling, Stuttgart 1979; E. F r e s e, Projektorganisation. Handwörterbuch der Organisation, red. E. G r o c h l a, Stuttgart 1980, sp. 1960-1974.



Rys. 6. Planowanie kadr kierowniczych zgodnie z zakresem działalności podstawowej i organizacją

żny kompleks zadań, jakim jest objaśnienie czynników i mechanizmów wpływających na powoływanie i odwoływanie członków zarządu lub członków kierownictwa poszczególnych zakresów działalności podstawowej, jest jednak do tej pory zarówno przez teorię, jak i praktykę niedostatecznie opracowany. Zagadnienia te są, nawet w anonimowych spółkach kapitałowych, wręcz tabu.

Niezbędne jest więc pilne podjęcie badań i wymiany poglądów. W przeciwnym bowiem przypadku pewnego dnia może zabraknąć sił kierowniczych gotowych do objęcia tych rabujących siły stanowisk. Z pewnością także dla członków zarządu czy dla członków kierownictwa poszczególnych zakresów działalności możliwe jest opracowanie (na podstawie przewidzianych zakresów zadań) profili wymagań i przejrzystsze oraz trochę mniej przypadkowe kształtowanie polityki powoływań na stanowiska.

Rysunek 7 prezentuje taki profil wymagań dla szefa finansów koncernu. Za pomocą macierzy decyzyjnej (metodą Scoring) można do-

Rys. 7. Wybór kadry kierowniczej - wymagania

Instytut Planowania Przed- siębiorstw	Katalog wymagań dla szefa finansów (controller/Treasurer)									
	Postępowanie			Wiadomości						Σ
	Cechy kierowni- ka	zdolność prowadze- nia per- traktacji, reprezen- tacji	zdolność do pracy z zespołem	planowa- nie przed- siębiorstw	system finanso- wy i bankowość	księgowość i podatki	znajomość branży	doświad- czenie zagra- niczne	rachunek kosztów i inwesty- cyjny	
Kandydat A	dobre (3)	bardzo dobrze (4)	bardzo dobrze (4)	zadow. (2)	wyst. (1)	zadow. (2)	wyst. (1)	zadow. (2)	zadow. (2)	2,1
Kandydat B	dobre (3)	zadow. (2)	dobrze (3)	dobrze (3)	dobrze (3)	zadow. (2)	dobrze (3)	bardzo dobrze (4)	zadow. (2)	2,5
Kandydat C	wyst. (1)	zadow. (2)	zadow. (2)	dobrze (3)	dobrze (3)	dobrze (3)	zadow. (2)	zadow. (2)	bardzo dobrze (4)	2,2

konywać porównania różnych kandydatów. Takie profile wymogów stanowisk można oczywiście opracowywać dla wielu zakresów działalności i dla każdej branży, od przedsiębiorstwa przemysłowego do towarzystwa lotniczego. W następnej kolejności należy też pomyśleć nad pozycją zarządu przy powoływaniu lub odwoływaniu kolegów w tym gremium. Może doprowadziłoby to do opracowania nowych inicjatyw w zakresie nowelizacji ustawodawstwa dotyczącego przedsiębiorstw (eine Neugestaltung des Unternehmensverfassungsrechts).

Można sobie np. wyobrazić przyznanie zarządowi prawa zgłaszania propozycji personalnych, zgodnie z zasadą kooptacji, podobnie jak to ma miejsce przy powoływaniu nauczycieli akademickich. Jako novum należałoby jednak rozważyć także prawo propozycji odwołania (może także i w szkolnictwie wyższym). W praktyce jednak na pierwszym planie znajduje się nie żądanie niezależności, lecz wymóg najlepszej współpracy. Możliwości rozpisywania konkursu dla wyższych stanowisk kierowniczych istnieją już obecnie¹¹.

W dziedzinie rozwoju kadr kierowniczych realizowane są przez przedsiębiorstwa obszerne programy doskonalenia tak o charakterze wewnętrznym, jak też w kooperacji z odpowiednimi zewnętrznymi siłami nauczającymi z krajowych i międzynarodowych instytutów. Można tu wskazać na szeroką skalę imprez, od bostońskiego Instytutu Technologii (MIT), aż do Uniwersyteckiego Seminarium Gospodarczego (USW) w Kolonii. Od ponad 6 lat w ramach Seminarium Kadr Kierowniczych w Giessen z dużym powodzeniem prowadzone są 2 razy w roku czternastodniowe szkolenia - na bardzo wysokim, ekskluzywnym poziomie - dla pracujących za granicą kadr kierowniczych naszego największego przedsiębiorstwa chemicznego. Zajęcia te prowadzone są w kooperacji z nauczycielami akademickimi i kadrami kierowniczymi z tegoż przedsiębiorstwa.

Odnosnie do wymienionych na końcu kompleksu problemowego planowania kadr kierowniczych systemów wynagradzania tych kadr - w osta-

¹¹ Obszerne badania porównawcze nt. organizacji wyższego szczebla kierowniczego według niemieckiej koncepcji zarządu (rady nadzorczej) i amerykańskiej koncepcji zarządu przeprowadzane są obecnie jako popierany przez DFG projekt badawczy, realizowany przez prof., dr. K. Bleichera w Giessen. Poza tym badania takie kontynuowane są przez prof., dr. F. Hoffmanna w Augsburgu (por. F. Hoffmann, Führungsorganisation in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern, t. 1, Stand der Forschung und Konzeption, Tübingen 1980).

tnim czasie rozwinęto we współpracy teoretyków i praktyków interesującą koncepcję, wzmacniającą powiązanie między planowaniem a kierowaniem zorientowanym silnie na realizację celów (por. rys. 8)¹². W koncepcji tej wysokość zmiennej części wynagrodzenia, tantiem lub bonusów uzależniona została od osiągnięcia wspólnie uzgodnionych, operatywnych i strategicznych celów i przedsięwzięć. Tantiema wzrasta więc nie tylko w zależności od stopnia przekroczenia uzgodnionego wyniku rocznego (względnie od osiągnięcia komponentów planowanego wyniku rocznego, jak obrót, koszty płacowe itp.), ale także w zależności od spełnienia najważniejszych dla roku planowego celów i przedsięwzięć strategicznych. Takie umowne porozumienia w kwestii celów o charakterze strategicznym obejmują np.:

- przygotowanie przejęcia firmy X,
- zamknięcie filii Y przez przemieszczenie pracowników,
- nowe obsadzenie stanowiska kierowniczego w zagranicznej jednostce Z,
- wypracowanie nowej organizacji zbytu dla rozwinięcia działalności zagranicznej w USA.

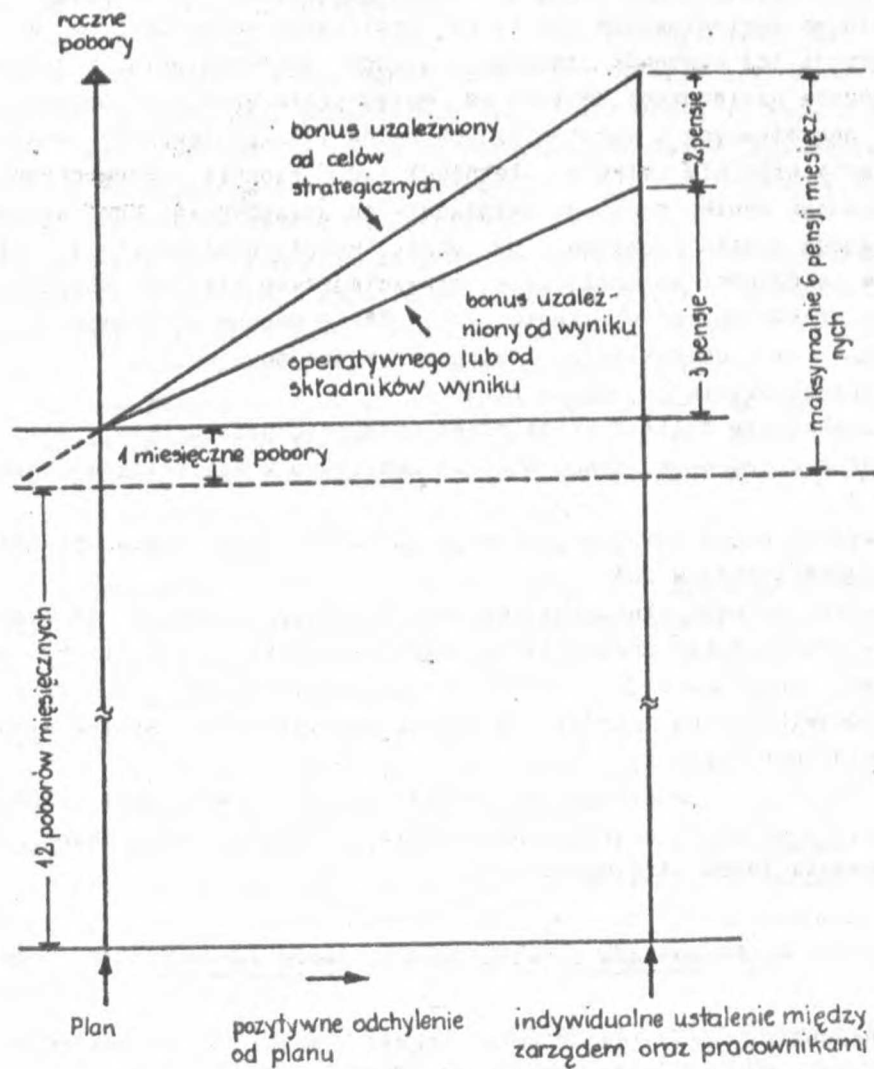
W miarę wzrostu hierarchii wzrasta z reguły wysokość tantiem. Wzrasta jednak także udział zadań strategicznych, które trzeba zaplanować, zrealizować, a następnie móc skontrolować ich spełnienie. Odpowiednio do tego winien zostać ukształtowany system wynagrodzenia (por. rys. 9).

Ważne jest, aby system ten jeszcze silniej motywował kadrę kierowniczą do strategicznego planowania, a przede wszystkim do realizowania zadań strategicznych.

6. Planowanie strategiczne i ramowe warunki

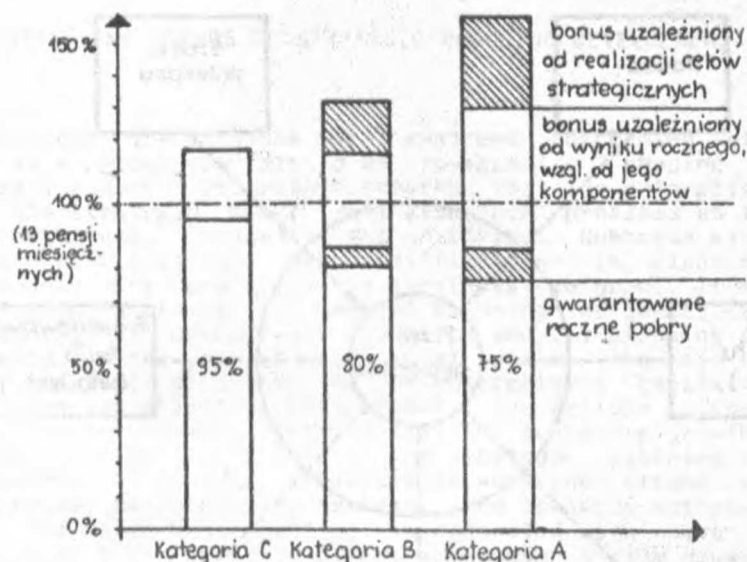
W Republice Federalnej Niemiec będzie można w przedsiębiorstwach wielu branż wprowadzić skuteczne operatywne i strategiczne zarządzanie tylko wówczas, jeśli warunki ramowe zapewnią dostateczne pole działania i poparcie dla strategii prowadzących do zapewnienia egzystencji i dalszego rozwoju przedsiębiorstw (por. rys. 10).

¹² Koncepcja ta została rozwinęta we współpracy z panem dr. H. G. Willersem, przewodniczącym zarządu Spółki z o. o. Franz Haniel + Cie, Duisburg.



Rys. 8. Wynagradzanie kadry kierowniczej
w zależności od osiągnięcia celu
(odchylen od planu)

N a u k a musi dbać o wyższe kwalifikacje narybku kierowniczego i wyższą jakość wyników badawczych oraz doradzająco w tym zakresie współpracować. Przede wszystkim konieczne jest rozwijanie elity w szkołach wszystkich szczebli.

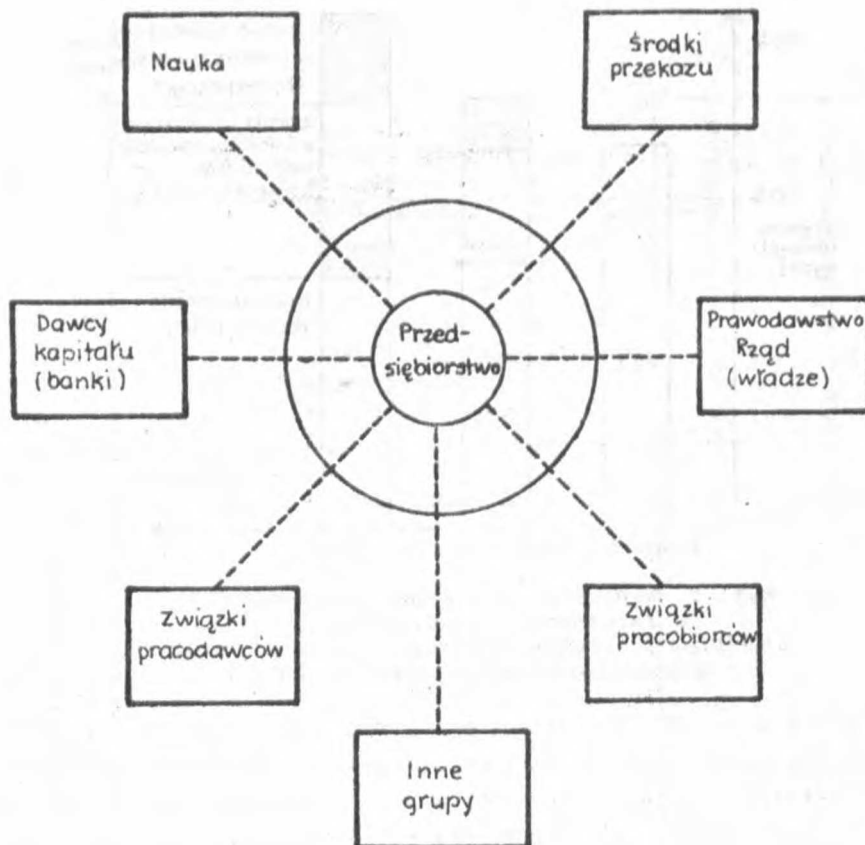


Rys. 9. Wynagrodzenie kadry kierowniczej w zależności od osiągnięcia:
 - uzgodnionych celów wynikowych (operatywnych)
 - uzgodnionych celów strategicznych

- Środki masowego przekazu winny bardziej pozytywnie oceniać gospodarczą i polityczną wartość przedsiębiorstw, które przecież zapewniają pracę, utrzymanie wartości kapitału i poziom życia. Nie ogranicza to ich funkcji krytyki, która przysługuje im w warunkach demokracji. Środki masowego przekazu powinny także obok zasady społecznej silniej wskazywać na zasadę efektywności oraz zasady tworzenia zysku i zasobów jako na motor gospodarki.

- Państwo powinno ustanawiać prawa socjalne, podatkowe i inne z uwzględnieniem międzynarodowych porównań i tworzyć przejrzyste ramowe plany oraz ramowe możliwości pracy, np. w sektorze energetycznym, zbrojeniowym, ochrony środowiska i budownictwa mieszkaniowego. Wymaga to od rządu jasnych, dających się uzgadniać koncepcji i skoordynowanych wieloletnich planów programów produkcji i finansowych resortu gospodarczego. Społeczeństwo przemysłowe potrzebuje obecnie także polityki przemysłowej.

- W związku z tym banki i rząd powinny umożliwić naszym przedsiębiorstwom zajmowanie pozycji konkurencyjnych przede wszystkim w obrotach międzynarodowych (oferty finansowania).



Rys. 10. Nosiciele warunków ramowych planowania strategicznego

- Pracodawcy wraz z przedstawicielami pracobiorców powinni troszczyć się o znośne wzrosty kosztów osobowych.

- Kapitałodawcy (a w wielkich przedsiębiorstwach Republiki Federalnej Niemiec także przedstawiciele pracobiorców) winni powoływać najlepsze siły do czołówki kierowniczej, zależnie od ich umiejętności i postawy.

Naszą przyszłość muszą zapewnić najlepsi, także w przedsiębiorstwach, drogą wyboru i realizowania właściwych strategii.

Dietger Hahn

STATE AND TRENDS OF STRATEGIC PLANNING DEVELOPMENT

The article presents the main problems concerning strategic planning as a procedure aiming at systematic shaping of the enterprise's future. The author remarks that the enterprise while drafting its strategic plans faces also such problems as lowering of its growth rate, stagnation and shrinking. Numerous exogeneous factors cause increasingly bigger difficulties in planning, but simultaneously the demand for it continues to grow. It encompasses four main complexes: (1) general planning of goals; (2) strategic planning; (3) operational planning; and (4) planning of financial effects. In the general planning of goals, the main role is played by the goal of preserving the enterprise's capital assets and promoting its effective development. The article points simultaneously at ever-growing difficulties in achieving growth of the enterprise. A significant role in the strategic planning is played by: "portfolio" concept, analysis of weak and strong sides of the enterprise, early warning systems, and scenario method. Application of the strategic planning is connected with the central organizational task, which is proper adjustment of the organizational structure of the requirements of strategies of enterprise growth, shrinkage, and restructuralization. The article tackles also some personnel problems, which must be solved in conditions of the strategic planning in the enterprise.