



# Od czego umierają firmy...

Konwersatorium, 11.04.2011, Warszawa  
Helmut V. Gläser, Hamburg

## Heinz Nixdorf

---



Zbudował jedną z pierwszych i największych firm IT

Zmarł w roku 1986, na parkiecie na Cebit

## Nixdorf Computer AG

---

1. W chwili jego śmierci firma liczy 25,5 tys. pracowników w 44 krajach, jej roczny obrót wynosi 4,5 mld DM
2. Dwa lata później firma staje na progu bankructwa, szuka partnera biznesowego
3. W 1990 r. firma Nixdorf zostaje połączona przez Siemens, wkrótce marka Nixdorf znika z rynku
4. Do dziś pozostaje po tej korporacji muzeum – „Więcej niż największe muzeum komputerowe świata”.

# Największe muzeum komputerowe świata



**Willkommen im HNF**

Mehr als das größte  
Computermuseum der Welt  
in Paderborn



## Holzmann Konzern



Jedna z największych firm budowlanych na świecie

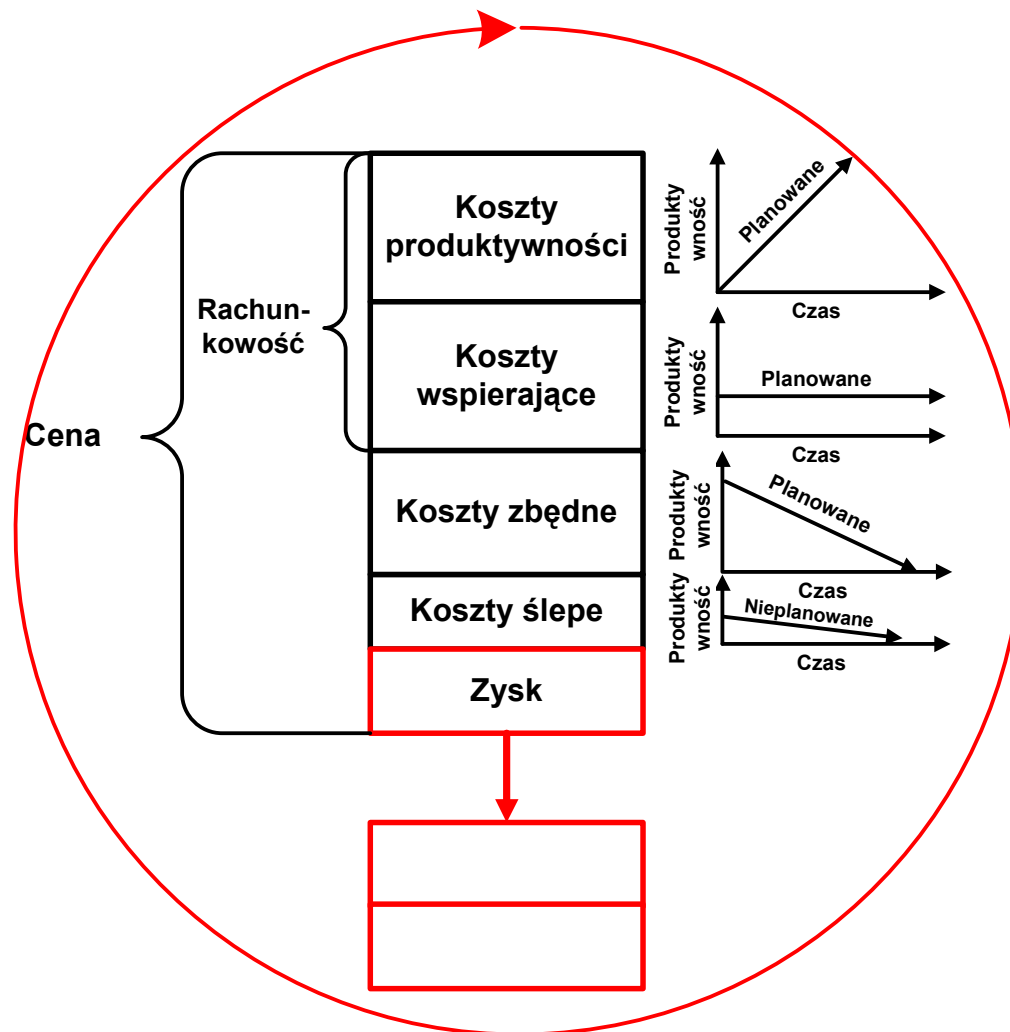
# Holzmann Konzern

---

1. Rok 1999, w 150 letnią rocznicę swojego istnienia zaczyna padać największa firma budowlana w Niemczech, Holzmann Konzern założona w 1849 r.
2. Do ratowania angażują się:
  - o **firma doradcza Roland Berger Strategy Consultants,**
  - o **Gerhard Schröder przeznaczają z pieniędzy podatników „pakiet ratowniczy” w wysokości 250 mln DM,**
  - o **wierzyciele i udziałowcy, głównie niemieckie banki, przeznaczają na ratowanie firmy 200 mln euro. w sumie firma otrzymuje 650 mln DM.**
3. Rok 2002 – firma pada, z dnia na dzień 23 tys. pracowników ląduje na bruku.

# MATRIX kosztów

wg. Helmuta V. Gläsera



# CO TO SĄ KOSZTY ZBĘDNE ?

wg. Helmuta V. Gläsera

---

Istnieją dwa główne składniki kosztów zbędnych:

- 1. Czynniki ludzki**, czyli demotywacja i wynikający z tego brak zaangażowania pracowników, wynikające przede wszystkim z nieprofesjonalnego zarządzania tzn. komunikowania się z ludźmi, np.
  - o koszty opieprzu
  - o systemy oceniania, motywowania, nagradzania, chwalenia
  - o manipulacja informacją; w dużych organizacjach informacja jest walutą
- 2. Czynniki formalny**, czyli zła struktura organizacyjna np.
  - o hierarchiczny sposób organizacji
  - o wysoka centralizacja działań i decyzji
  - o wyposażenie środowiska pracy



## CO TO SĄ KOSZTY ZBĘDNE ? cd.

wg. Helmuta V. Gläsera

---

Podsumowując istotę kosztów zbędnych:

- o koszty zbędne bardzo rzadko występują w małych, kilkunastoosobowych firmach (organizacjach),
- o brak kosztów zbędnych zapewnia bardzo szybki wzrost organiczny małych firm,
- o największą pułapką kosztów zbędnych jest fakt, iż pomimo tego, że są dla wszystkich widoczne, nie są sklasyfikowane w klasycznej rachunkowości i finansach, chociaż są w niej zawarte.

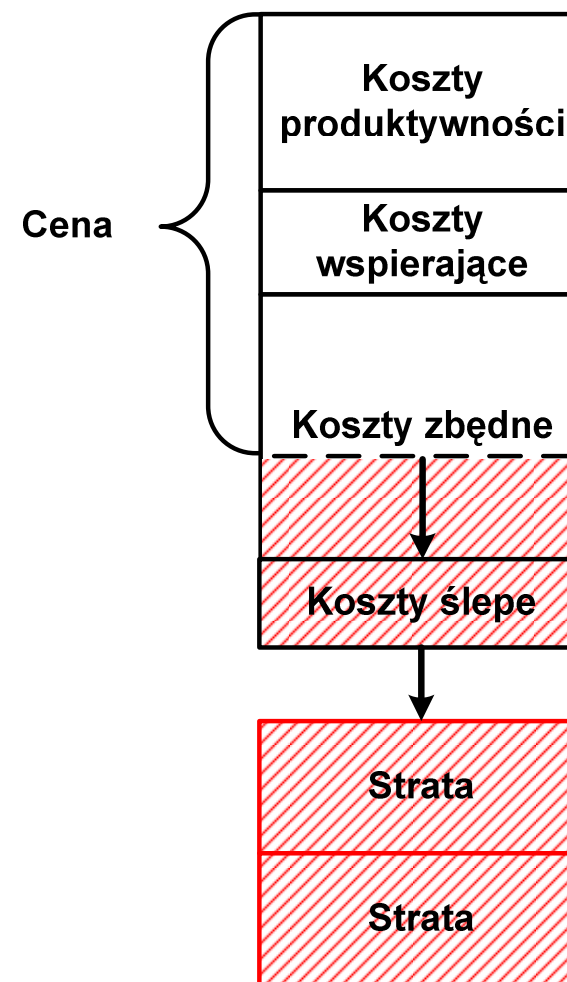
# ROSNAĆCE KOSZTY ZBĘDNE

wg. Helmuta V. Gläsera

1. Gdy koszty przewyższają cenę, firma pada
2. Co się dzieje najczęściej, gdy wchodzi firmy consultingowe?

Identyfikują one i eliminują przede wszystkim koszty wspierające.

Prowadzi to do obniżenia produktywności i wzrostu kosztów ślepych i zbędnych.

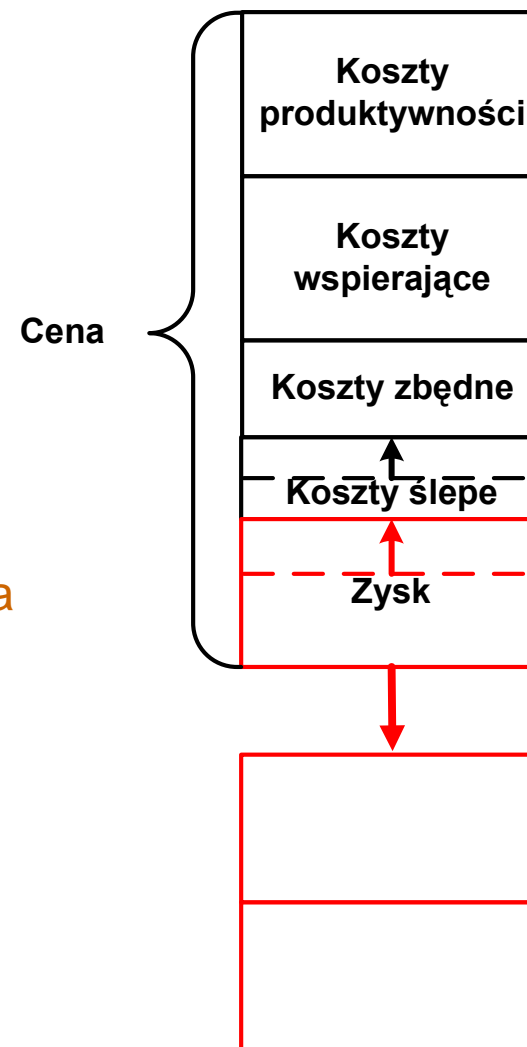


# JAK OBNIŻYĆ KOSZTY I POWIĘKSZYĆ ZYSK ?

wg. Helmuta V. Gläsera

Obniżenie poziomu kosztów zbędnych prowadzi do:

- o zwiększenia zysku
- o większy zysk pozwala na lepszy rozwój albo na
- o obniżenie cen jednostkowych i
- o podniesienie konkurencyjności



## CYKL ŻYCIA FIRM

wg. Helmuta V. Gläsera

| Wyznacznik/<br>wielkość<br>firmy | sens<br>cel – misja<br>wizja                                  | złożoność organizacji                                                                     | dostępność informacji                                                                                                           |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mała                             | jasny i znany<br>dla wszystkich                               | mała, nieformalna                                                                         | ogólnie dostępna, wszyscy wiedzą o<br>wszystkim (i o wszystkich)                                                                |
| Średnia                          | jasny dla<br>zadania,<br>miejscami<br>niejasny dla<br>całości | Sformalizowana<br>hierarchia<br>strukturalna<br>zamieniająca<br>się w<br>biurokrację      | ograniczona do poziomu zadania,<br>izolowana pomiędzy działami                                                                  |
| Duża                             | niejasny,<br>rozmyty, sens<br>i wizja znikają                 | hierarchia<br>administracyjna z bardzo<br>wyraźnymi oznakami<br>struktury biurokratycznej | informacja jest pieniądzem,<br>wyznacznikiem posiadania władzy,<br>dostęp do informacji zależy od<br>przynależności do „układu” |

## CYKL ŻYCIA FIRM cd.

wg. Helmuta V. Gläsera

| Wyznacznik/<br>wielkość<br>firmy | odpowiedzialność                                                                                                                                        | zaangażowanie<br>pojedynczego pracownika                                                                                                                                        | klimat                                                                                                |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mała                             | jednakowa,<br>wszystkich za<br>wszystko                                                                                                                 | bardzo wysokie                                                                                                                                                                  | bardzo dobry                                                                                          |
| Średnia                          | ograniczona do<br>poziomu zadania                                                                                                                       | zróżnicowane, bardzo<br>zależne od przełożonego                                                                                                                                 | OK.                                                                                                   |
| Duża                             | tylko względem<br>siebie, ucieczka od<br>odpowiedzialności i<br>skrywanie się za<br>procedurami,<br>„eskalowanie”<br>problemów zamiast<br>rozwiązywania | bardzo małe, wg zasady<br>minimum wkładu –<br>maksimum zysku dla siebie<br>(prawo Parkinsona),<br>przeniesienie<br>zaangażowania jednostki na<br>aktywności poza<br>organizacją | najczęściej zły, funkcjonują<br>„układy”, pogarda dla<br>człowieka, traktowanie ludzi<br>przedmiotowo |

## CYKL ŻYCIA FIRM cd.

wg. Helmuta V. Gläsera

| Wyznacznik/<br>wielkość<br>firmy | nastawienie<br>pracownika do<br>firmy                                                  | sytuacje kryzysowe                                                            | orientacja na  |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| Mała                             | utożsamianie się<br>pracownika z firmą                                                 | szybka reakcja, nastawienie na<br>rozwiązywanie problemów                     | <b>klienta</b> |
| Średnia                          | utożsamianie się nie<br>z firmą, lecz z<br>grupą, zadaniem,<br>działem                 | długi czas rozwiązywania<br>problemów, trudna<br>współpraca między<br>grupami | <b>zadanie</b> |
| Duża                             | nastawienie czysto<br>roszczeniowe,<br>„należy mi się”,<br>„Tata przyniosł z<br>pracy“ | przede wszystkim szukanie winnych<br>i asekurowanie siebie                    | <b>reguły</b>  |

## ZALEŻNOŚĆ EFEKTYWNOŚCI ORGANIZACJI OD JAKOŚCI PRACY

---

Jakość **pracy niewolniczej**, wg definicji Taylora:

*Człowiek ma wrodzoną niechęć do pracy, unika jej tam, gdzie tylko może. Szuka satysfakcji bez wysiłku. Z tego powodu trzeba go przymusem, perspektywą kary i kontrolą doprowadzić do tego, aby przyczynił się do osiągnięcia celów organizacji.*

Jakość **pracy ochotniczej**, wg psychologii:

*Fizyczny i psychiczny wysiłek w pracy są dla człowieka tak samo naturalne jak zabawa, czy sen. Jeśli człowiek widzi sens w swojej pracy i zgadza się ona z jego celami, wtedy jest gotów (z własnej woli) do wysiłku i samokontroli. W takich przypadkach jest nie tylko gotów przejąć odpowiedzialność, ale wręcz jej szuka. Człowiek jest z natury pomysłowy i kreatywny, jeśli mu się na to tylko pozwoli.*

**Efektywność pracy? W branży IT ???**

# Założenia

---

- o Dążenie do struktury organizacyjnej na zasadzie „zero błędów“ i ciągłego doskonalenia.
- o Umiejętność i chęć ludzi zastępuje buffory bezpieczeństwa.
- o Tzn. Jakość pracy zastępuje kapitał finansowy.

Najistotniejszym czynnikiem do osiągnięcia tych założeń jest

**Partnerski stosunek między przełożonymi i współpracownikami.**

Charakteryzuje on się przez:



## Partnerski stosunek między przełożonymi i współpracownikami

---

1. Przełożeni przekazują współpracownikom tyle odpowiedzialności i wpływu ile tylko możliwe
2. Istnieje otwartość i pełna wymiana informacji. Informacja nie jest walutą.
3. Pracownicy są zorganizowani w małych grupach roboczych (team max. 6-8 osób)
4. Przełożeni dbają o zapewnienie dobrego środowiska pracy (Openspejsy bez okien ☹!!!) i ciągłą możliwość rozwoju pracowników

Ważne żeby zawsze pamiętać:

**Nie mamy do czynienia z zasobami, siłą roboczą lub Human Ressorcami,  
a z mądrymi ludźmi !!!**

# WNIOSKI

---

1. Wzrost firm i organizacji jest procesem naturalnym i pozytywnym
2. Podczas wzrostu organizacji istnieje naturalna tendencja do przekształcania się administracji w biurokrację (Max Weber, „Formy Władzy”, „Prawo Parkinsona”)
3. Sztywna struktura formalna większości korporacji prowadzi do demotywacji i do powstania „jakości pracy niewolniczej”, zamiast „jakości pracy ochotniczej” (Alfie Cohn)
4. Powyższe prowadzi do błędnych wniosków, popełnionych już przez Taylora, wg. którego
  - o *„Człowiek ma wrodzoną niechęć do pracy, unika jej tam, gdzie tylko może. Szuka satysfakcji bez wysiłku. Z tego powodu trzeba go przymusem, perspektywą kary i kontrolą doprowadzić do tego, aby przyczynił się do osiągnięcia celów organizacji”*

## WNIOSKI cd.

---

5. Przy budowaniu dużych organizacji największym wyzwaniem jest: Jak przenieść do dużych firm dobre zasady funkcjonowania i sprawność firm małych, w których ludzie pracują zgodnie z naturalnym nastawieniem, tj.
  - o *„Fizyczny i psychiczny wysiłek w pracy są dla człowieka tak samo naturalne jak zabawa, czy sen. Jeśli człowiek widzi sens w swojej pracy i zgadza się ona z jego celami, wtedy jest gotów (z własnej woli) do wysiłku i samokontroli. W takich przypadkach jest nie tylko gotów przejąć odpowiedzialność, ale wręcz jej szuka. Człowiek jest z natury pomysłowy i kreatywny, jeśli mu się na to pozwoli”*
6. Przy budowaniu dużych organizacji najważniejsze jest unikanie i eliminowanie kosztów zbędnych
7. Istnieją na świecie przykłady wielkich korporacji, którym udało się zbudować taki model, ale jest ich na razie tylko kilka.

## Przykładów jest mało

---

- o Firma Semco, Brazylia
- o Inland Revenue Account Office, Cumbernauld, (Andrew Geddes), Anglia
- o Götz W. Werner, dm drogerie märkte, Niemcy:

24.500 ludzi

3,67 Mrd € obrotu w 2006 r.

1.720 filiali



Dziękuję za odmiennie poglądy i cieszę się już na dyskusję !