



Administrowanie w kryzysie

Nie trzeba być ekonomistą, aby dostrzec, w jakim tempie rosną koszty w porównaniu z przychodami, które napływają bardzo wolno. My, szkoleniowcy, musimy się z tymi faktami oswoić. Nie oznacza to jednak, że mamy załamywać ręce.



Paweł Żuraw

Chyba już troszeczkę przyzwyczailiśmy się do narzekania i marudzenia patrząc na otaczającą nas rzeczywistość. Jednak dzięki analizie chociażby wskaźników makroekonomicznych szacuje się, że po zatrważających danych dotyczących produkcji przemysłowej i wzrostu gospodarczego w najbliższych miesiącach niezadowolająca będzie także konsumpcja indywidualna. Z danych wynika, że tak źle nie było od połowy lat 90. XX wieku.

Polacy mają coraz mniej pieniędzy, a ci, którzy je mają, przestali je wydawać.

■ Zrozumieć kryzys

W efekcie spożycie indywidualne pod koniec roku spadło o ok. 1 proc. To z pozoru niewiele, ale tak niekorzystnych wyników nie było wg Głównego Urzędu Statystycznego od 1996 r. Nigdy od tamtego czasu nie mieliśmy do czynienia ze spadkiem konsumpcji (w ujęciu kwartalnym). Potwierdzają to zwłaszcza główni ekonomiści banków, które mają swoje przedstawicielstwa na terenie naszego kraju.

Z danych GUS wynika, że gospodarka rozwija się w tempie 0,8 – 1 proc. Tempo jest niestety nieco mniejsze, niż oczekiwano. Wzrosło bezrobocie. Spadająca produkcja spowodowała, że wzrosła liczba zwalnianych pracowników (na prze-

łomie grudnia i stycznia pracę w Polsce straciło blisko 100 tys. osób). W związku z tym dochody gospodarstw domowych nie nadążają za inflacją. Na te zjawiska nakłada się malejąca dostępność kredytów. O dziwo, jeszcze kilka miesięcy temu nastroje konsumentów i przedsiębiorców były optymistyczne. Dzisiaj optymizmu jest jak na lekarstwo. Specjaliści uważają, że zmiana nastrojów nastąpiła w połowie zeszłego roku, gdy firmy zweryfikowały swoje roczne plany i budżety, rozpoczynając jednocześnie redukcję etatów.

Dane ekonomiczne są konkretne, może nawet bezlitosne, bolesne. Makroekonomia odbija się siłą rzeczy na mikroekonomii, czyli na obszarze zarządzania przedsiębiorstwami. Wszyscy właściciele OSK mają tego świadomość. Nie trzeba być ekonomistą, aby dostrzec, w jakim tempie rosną koszty w porównaniu z przychodami, które napływają bardzo wolno. My, szkoleniowcy, musimy się z tymi faktami oswoić. Nie oznacza to jednak, że mamy załamywać ręce. Zwątpienie, utrata wiary i nadziei są rzeczami bardzo ludzkimi (wiem, co piszę, bo bazuję na własnych doświadczeniach). Czy jednak warto się zamartwiać? Hm, łatwo powiedzieć, a tym bardziej napisać – przecież papier przyjmie wszystko.

Jedno jest pewne, nie obędzie się bez uczciwej i sumiennej refleksji. Z pewnością trudniej z podjęciem jakichkolwiek decyzji będą mieli ci instruktorzy i właściciele szkół, którzy przyzwyczaili się do tego, że pieniądze od kursantów za-

wsze zasilają stan firmowej kasy czy rachunku bankowego. Łatwiej będą mieli ci, którzy rozumieją, że w trudnych czasach trzeba żyć skromnie. Skromnie znaczy m.in. oszczędnie, a może nawet z oszczędności, pod warunkiem, że się je w ogóle posiada. Świadomość i zrozumienie tego, że w czasach kryzysu nie każdy nowy kursant w naszym OSK musi oznaczać gwarancję osiągnięcia zysku, może pomóc przetrwać bez nadmiernego stresu. Przypomnijmy, że zysk netto, czyli to, co możemy już schować do kieszeni, powstaje wówczas, kiedy od przychodów, czyli obrotu, odejmiemy koszty. Jednak sytuacja, w której koszty będą

Firma, która chce być innowacyjna i przedsiębiorcza, musi stworzyć przedsiębiorczy zespół zarządzający. Musi przyjąć politykę, która w całej firmie wywoła apetyt na innowacje i nowe przedsięwzięcia.
P. Drucker

przewyższały przychody, co w konsekwencji przyczyni się do powstania straty, nie może trwać przez dłuższy okres. Wszystko to bowiem w naturalny sposób przyczyni się do utopienia naszej firmy w długach.

■ Wiedza i pomysłowość

Swego czasu dyrektor generalny amerykańskiego koncernu General Electric w latach 1981 – 2001, Jack Welch, powiedział, że wiedza i pomysłowość liczą się bardziej niż tradycja i hierarchia. Warto

podkreślić, że sławę i rozgłos zyskał on dzięki niekonwencjonalnemu stylowi zarządzania i biznesowej intuicji. W ciągu 20 lat jego rządów wartość rynkowa General Electric wzrosła o ponad 400 miliardów dolarów. Welch uważał, że należy udostępniać pracownikom ważne informacje i zachęcać ich do przedstawiania swoich pomysłów oraz szukania możliwości rozwoju firmy, a także rozwiązywania problemów po swojemu. W General Electric Jack Welch wprowadził wiele zmian, które miały zaktywizować pracowników. Jego najważniejsza inicjatywa – Work-Out – miała na celu wysłuchanie opinii każdego pracownika na temat tego, jak wyobraża sobie prowadzenie firmy. Zachęcał także do organizowania tzw. burzy mózgów.

Jak odnieść powyższe myśli do funkcjonowania ośrodków szkolenia kierowców A.D. 2013? Na czym ma polegać owa pomysłowość? Jak szukać możliwości rozwoju firmy? Czy warto jeszcze rozmawiać i wysłuchiwać swoich pracowników? Oczywiście, że warto, pod warunkiem, że mają oni rozsądne i racjonalne argumenty. Wzajemne zrozumienie w tzw. niedoli może być tutaj bardzo istotne.

■ Rynek zweryfikuje

Co w zaistniałym kryzysie mogłoby stanowić alternatywę? Może należałoby pomyśleć w naszej branży o łączeniu się firm? Ale czy miałyby to oznaczać łączenie się tylko dla zasady, aby umniejszyć sobie nawzajem kosztów? Owszem, czynnik ekonomiczny jest decydujący. Łącząc się, małe OSK unikają znacznych wydatków, chociażby zakupu kas fiskalnych czy kosztów związanych z organizacją infrastruktury administracyjno-dydaktycznej. Dotychczasowa oferta małych firm, wbrew stereotypom, wcale nie musi oznaczać niskiej jakości. Tego rodzaju podmioty często tworzą dobrzy, a nawet bardzo dobrzy instruktorzy. Oczywiście nie jest to normą, ale szkoda byłoby zmarnować wartościowy potencjał.

Nowe uwarunkowania prawne siłą rzeczy wyeliminują najstarsze ośrodki. Rynek powinien raczej dokonać w perspektywie czasu rzetelnej weryfikacji. Łączenie się firm może odbywać się wyłącznie na zasadach wzajemnego zaufania. Proces ten wymaga dużej odwagi, zwłaszcza po stronie podmiotu większego, przyjmującego. Wstępujący nic nie traci, idzie w końcu na gotowe. Łączenie się nie może być bezmyślne i przypadkowe. Ryzyko jest tutaj duże, żeby nie powiedzieć ogromne, jednak może warto

je podjąć, tak aby dać szansę dobrym instruktorom, sumiennym i uczciwym pracownikom. Może właśnie nadszedł czas na tworzenie „koncernów”? Koncernów, to może za dużo powiedziane, właściwszym byłoby użycie takich pojęć jak „porozumienia” czy „spółki”.

Ktoś pomyśli, że takie działanie jest utopijne i może zagrozić bytowi własnej firmy. Niekoniecznie. Przyjmując inny podmiot w swoje struktury to my możemy dyktować warunki. Oczywiście wszystko w granicach zdrowego rozsądku, będącego efektem uczciwej współpracy. Można zgodzić się na przyjęcie – przykładowo w ramach jakiejś części etatu – dobrego instruktora, który dotychczas prowadził swój OSK. Nieformalna część porozumienia, czyli umowa dżentelmeńska, powinna być tak skonstruowana, aby nowy instruktor sam odpowiadał za pozyskiwanie kursantów czy ściąganie od nich należności. Od jego aktywności będzie zależało, czy pozyska środki pieniężne na paliwo i czy w ogóle będzie w stanie uzbierać na własne wynagrodzenie. Propozycja ta przypomina utworzenie podfirmy w firmie. W tej sytuacji firma matka mogłaby skoncentrować się na obsłudze administracyjno-wykładowej. Dla przyjmującego nie ma tutaj żadnej straty, można tylko zyskać na regularnie otrzymywanej kwocie za obsługę kursanta naszego współpracownika.

■ Współpraca buduje

Powtórzę jeszcze raz, że tego rodzaju zabiegi mogą być bardzo ryzykowne. Mogą sobie na nie pozwolić tylko zaufani partnerzy. Owszem, można restrukturyzować firmę nie myśląc o wchodzeniu w jakiegokolwiek układy. Można skupić się wyłącznie na sobie, na redukcji kosztów, obniżeniu ceny za kurs. W każdym nowym, wręcz nietypowym planie można widzieć zagrożenia i nie należy się takim reakcjom dziwić. Argumentem przemawiającym za współpracą jest to, że dzięki połączeniu dobrych, jakościowych firm powstanie tzw. wartość dodana, która wzmocni potencjał całego przedsięwzięcia. Jednak czy my, Polacy, potrafimy sobie jeszcze ufać? Czy nie oczekujemy z niecierpliwością, kiedy nastąpi upadek kogoś innego? Czy w trudnej rzeczywistości potrafimy się porozumieć i wzajemnie zrozumieć? Są to trudne decyzje, jednak czy tego chcemy, czy nie, zawodowe dylematy będą nam towarzyszyły w najbliższych miesiącach. Życzę podejmowania dobrych decyzji oraz upragnionego spokoju i cierpliwości w pokonywaniu wszelkich trudności. ■

Zaświadczenia ADR jednak przed bocianami

Miesiąc temu zastanawialiśmy się, co będzie wcześniej – zaświadczenia ADR czy bociany. Zima przycisnęła ponownie, więc bociany opóźniły swój przylot. Za to zaczęto wreszcie wydawać zaświadczenia ADR dla kierowców.

W chwili, gdy piszę te słowa – 14 marca – wszystkie urzędy marszałkowskie podpisały umowy z PWPW na wydawanie zaświadczeń. Brak tylko umowy z Inspektorem Wsparcia Sił Zbrojnych – tak więc wojsko dalej nie wydaje zaświadczeń. Zostały również podłączone komputery i skanery oraz zainstalowano stosowne oprogramowanie. I zaczęło się wklepywanie danych...

Do chwili obecnej Państwowa Wytwórnia Papierów Wartościowych otrzymała 3368 zamówień na zaświadczenia, z czego zostało zrealizowanych 2770. Spersonalizowane zaświadczenia są wysyłane bezpośrednio z PWPW do kierowców, chyba że zainteresowany chce je odebrać osobiście w urzędzie marszałkowskim bądź urząd zażyczy sobie, aby zaświadczenie zostało przesłane do niego.

Jednak na horyzoncie zaczynają się zbierać czarne chmury. Policzmy: w ciągu dziesięciu tygodni egzamin zdało 3368 kierowców, co daje średnio ok. 337 osób na tydzień – i to w okresie, kiedy przez ponad miesiąc nie odbywały się egzaminy. Należy się spodziewać, że obecnie liczba przeegzaminowanych kierowców będzie rosła. Przypomnijmy, że umowa zawarta z PWPW opiewa na dostawę zaledwie 12.500 zaświadczeń. Z szacunków robionych przez urzędy marszałkowskie i PWPW wynika, że pula ta może wyczerpać się już w sierpniu! PWPW nie może wyprodukować ani jednego zaświadczenia więcej! Może dojść do takiej sytuacji, że będą osoby ze zdanymi egzaminami, które nie zmieszczą się w limicie i nie otrzymają zaświadczenia. Co więcej – z chwilą wyprodukowania ostatniego zaświadczenia tracą ważność umowy zawarte pomiędzy urzędami marszałkowskimi i PWPW oraz zostaną zablokowane łącza do przesyłania danych. Konieczny jest kolejny przetarg. Ministerstwo Transportu powinno już go ogłosić. W przeciwnym razie pod koniec roku grozi nam kolejny paraliż w egzaminowaniu kierowców.

Norbert Świderek